

ELABORATION DE PROJET

BIBLIOGRAPHIE :

« Guides pratiques d'analyse de projets » de Bridier et Michailoff (Dunod)

« Ingénierie de l'évaluation économique » de Garrabet (Ellipse)

« Les politiques de prix » de Maryse Giletta

« Le marketing » d'Yves Chirouze (Ellipse)

« Introduction au marketing » de Y et A Chirouze (Foucher)

« Evaluation financière des projets » R. Houdayer (Dunod)

INTRODUCTION

Projet dans un objectif de progrès, optimiste

Projet dans un objectif de rêve

Projet paradoxal

Aujourd'hui les projets sont plutôt attestataires que contestataires (insertion), individuel, pessimistes.

Projet :

Ensemble de problématiques circonscrites et séparées, méthodes micro/macro : objet fédérateur par rapport aux clivages

Multidimensionnel, composite

Plusieurs objectifs à la fois, de diverses natures, de divers acteurs et donc diverses réactions

Evolutif (inflexion) : problème méthodologique : Critères d'évaluation

Vecteur de simplification de la réalité. Chaque action nécessite une simplification.

Vaut pour un certain laps de temps : nécessite de revenir à l'analyse de ce qu'il se passe (ex : système de prix) : la durée préférable dépend du laps de temps pendant lequel le système de prix sera encore valide. Beaucoup de variables.

Informations, données.

Donnée jamais donnée car aucun sens en elle-même, et créée en fonction de ce qui nous intéresse.

Elle a un sens quand elle est en relation avec d'autres données.

Une donnée est une chose construite, une production.

Besoin de données pour construction de projet.

Origine du mot projet

Projicere ➡ projectum : pro-jacere = jeter devant-soi (Latin)

Proballein : problème. (Grec)

Donc il n'y a pas de projet sans problème

Est-ce que tout le monde peut faire des projets ?

A priori non :

Il faut avoir la croyance au développement, un devant soi : croire au progrès.

Juifs : idée que l'histoire va quelque part.

Sociétés traditionnelles : le passé est ce qui est devant, ce qui éclaire la route.

(Conceptions cycliques : Eliade)

Est-ce que le seul fait de poser un problème n'est pas poser la possibilité d'un projet ?

Projeter c'est tjrs se projeter.

Projet : qqchose qui prétend se donner les moyens de se réaliser.

Projet « économique »

Evaluation économique des projets

Pas de méthode propre mais une méthodologie générale.

Méthodes + problème + information ➡ méthodologie générale des projets, plutôt formelle.

PARTIE 1 : l'objet « projet » : définition, dimensions, problématiques

Chapitre 1 : Qu'est ce qu'un projet ? (1) ➔ définitions

Julienne (« Economie industrielle ») : le projet est « un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonné pour poursuivre un objectif de développement. »

Définition trop large pouvant s'appliquer à d'autres choses que les projets : planification, rationalisation des choix budgétaires ...

Bussery : le projet est « une opération ou un ensemble d'opérations précises à réaliser dans un temps donné pour mettre à la disposition de son promoteur (entreprises ou organismes publics) de nouveaux moyens de production ou équipement collectif. »

Définition plus précise. Mais trop étroite de plusieurs façons :

Certains projets socio culturels et sanitaires peuvent ne pas nécessiter (ou peu) d'investissement durable.

Dans certains projets la constitution de moyens de Y° ou équipement collectif est seulement un moyen et non un objectif.

Projet de dvpt rural ou agricole : sert aux agriculteurs et non aux organismes les ayant mis en œuvre.

Olivier (« Technique quantitative de la planification ») : le projet est « l'ensemble des études techniques, économiques, financières et humaines qui définissent ce que chacun doit faire par rapport à un but. »

A la fois trop étroite et trop large :

ne voit le projet que comme un ensemble d'études ; or c'est aussi un ensemble d'opérations. Trop étroite.

S'applique à toute action humaine finalisée. Trop large.

➔ On ne va pas trouver de définition absolument correcte du projet.

Chapitre 2 : Qu'est ce qu'un projet ? (2) ➔ pourquoi fait on des projets ?

Pourquoi s'est on mit à faire des projets ? : Lieu et raisons d'apparition de la notion de projet.

Apparition progressive, empirique lors de la mise en œuvre des opérations de développement dans les PVD.

(Pourquoi pas ailleurs ? processus de planification dans les économies planifiées)

Pourquoi ce cadre d'émergence privilégié que sont les PVD ? Raisons :

Dvpt économique des PVD ne peut pas être laissé aux simples forces du marché. Idée largement répandue (même les libéraux). Années 50 : après guerre, nouvelles indépendances (Etats nouveaux) : Monde nouveau.

Nécessité de dépasser la simple optique financière de l'investissement en K, simple logique capitaliste. Notion de projet apparue fin 50s au niveau de la banque mondiale. Pourquoi ? car il a fallu dissiper l'illusion selon laquelle le dvpt pourrait être dus aux simples mouvements de Kx (ce qui arrangeait les pays prêteurs (les pays capitalistes) car en tiraient des intérêts financiers et une plus value morale). Même les pays capitalistes ont été amenés rapidement à reconnaître que le moteur de la croissance économique était plutôt l'investissement en Kx physiques (Kx productifs) mais ce n'est ni une condition suffisante ni la condition la plus nécessaire. Utilisations pour des biens productifs. De là est née l'idée de donner plus d'importance à un contrôle a priori des investissements plutôt qu'a posteriori des dépenses (qui n'était plus politiquement praticable). Dvpt de phases ex ante du projet : toutes les phases qui précèdent la mise en œuvre du projet lui-même. Cela n'excluait pas forcément un ctrl à posteriori, mais alors ctrl indirect et global. Le projet est un instrument de décision et d'exécution.

Quelques soient les positions idéologiques et politiques, le projet est devenu essentiel dans le dvpt. Rôle éminent joué par l'Etat : l'Etat apparaissait comme absolument incontournable par rapport à cette exigence du dvpt dans les PVD :

socialisme réel : seul l'Etat pouvait amener au dvpt et en décider l'orientation. Naturel.

Pays réservant à l'initiative privée une place importante : l'Etat, tout au moins pour l'instant, avait un rôle fondamental dans l'impulsion, l'orientation du dvpt économique. Raisons :

Etat = seule structure unifiant le territoire national, surmontant certaines divisions.

Etat : maître des tarifs douaniers : recettes liées aux flux commerciaux d'X et d'M, S publique importante en termes de rôle.

L'Etat est un point de passage obligé de l'aide internationale publique. Peut être amené à donner son avis.

L'Etat est capable de réaliser les travaux d'infrastructures : réseau de transport, investissement démographique (éducation, formation, santé...)

Supposée faiblesse de l'esprit d'entreprise.

(Cette naissance du thème du dvpt s'est faite autour de l'idée du rôle prééminent de l'Etat. Les deux thèmes se sont fait mutuellement de la promotion. Le dvpt semblait relever de façon naturelle des Etats et devait passer par leur

conception. Pourquoi cela à changé ? Cela n'est plus le cas aujourd'hui car d'autres acteurs. Plus de monopole étatique sur le thème du dvpt.)

Mode d'intervention de l'Etat : Lorsque l'Etat intervient dans l'économie il le fait à plusieurs niveaux : réglementation, participation au K d'entreprise, Régies...

Politique économique courante : par exemple : la réglementation et la législation en général, politique fiscale, politique douanière, politique de taux d'intérêt et de subventions, politique des prix (administrés...), équilibre du budget, gestion du change. Toutes les décisions qui relèvent de ces divers ordres : On peut vouloir qu'une certaine cohérence existe entre tous ces domaines, concourir à l'atteinte des objectifs prioritaires mais cela est très difficile. Les objectifs doivent être suffisamment clairs et hiérarchisés, sans contradictions.

Rationalisation de l'action économique de l'Etat, planification : Définition de priorités, détermination des mesures de politiques courantes, programmation de la répartition des ressources rares entre les différents emplois qui s'offrent. (De Gaulle : « ardente obligation du plan » : planification française de l'après guerre, planification indicative. Plan français a disparu, enterré par les socialistes.) Est-ce qu'on peut éviter pour l'Etat de planifier son action ? Nécessité de rendre son action cohérente ? On peut vouloir se passer du mot, mais pas de la chose. Rendre ses actes cohérents dans le temps et l'espace. On peut penser que dans les PVD la planification (explicite ou non) ressemble/ait bcp à une planification générale du dvpt.

Projets, concrétisation, investissements : Se situe à la base de l'activité économique. Atteint chaque fois que l'Etat s'engage dans des opérations concrètes de dvpt. Les pays capitalistes développés ont pensé qu'ils pouvaient s'en passer. On pouvait penser que les PVD ne pouvaient s'en passer. Mais même dans les PD, la technique d'élaboration des projets pouvait servir, notamment dans les domaines non marchands. Quand il s'agissait de la construction d'infrastructures, ou pour le culturel et le social (choses dans lesquelles le privé ne pouvait fonctionner) : dans ces cas là, l'Etat avait des raisons d'intervenir.

Pendant **30/40** ans, personne n'a imaginé que l'Etat pourrait intervenir sous forme de projets dans les PD. Il y a une espèce de renversement, au moins dans le discours, **30/40** ans après. Faire fonctionner l'administration par objectifs.

Pourquoi ce renversement ? Pourquoi inflation du thème de projet ? Bcp de transformations au cours des **30** dernières années :

La capacité de l'Etat à orienter la sphère économique nationale s'est amenuisée par suite de diverses opérations de déréglementation : plus de politique des prix, émergence des FMN, phénomènes financiers internationaux (pétro dollar...). Construction européenne, supranationale : on cherche à avoir un niveau de poids cumulés suffisant pour

recupérer une action qu'on n'a plus au niveau national. Décentralisation : régions, pouvoir économique des collectivités territoriales... On cherche à retrouver une efficacité. Recherche de nouveaux dispositifs institutionnels.

Crise. Problématique de l'intégration sociale : ce qui a changé fondamentalement, c'est que la charge de la preuve de l'intégration a changé de mains : elle est passée de la société au niveau local. Avant c'était la société qui était en charge de produire les preuves de l'intégration d'un peuple, d'un territoire : désignation qui fait que chacun sait où est sa place dans la communauté (période du fordisme et du tout salariat par exemple). Il était de la responsabilité de la puissance publique de produire une connaissance sur le social suffisamment fine et pertinente pour que personne ne remette en cause ce système. C'est ceci qui a complètement disparu. Instrument d'intégration : projet.

Dvpt du thème : Les projets sont devenus pour la société une façon de se raconter. Une façon de raconter l'intégration sociale. L'ancien système (un discours sur l'intégration et ses voix et moyens d'intégration) a cessé d'apparaître efficace. On ne peut fonder une politique que sur une connaissance et c'est cette connaissance qui était en crise (notamment avec l'apparition du chômage). D'une certaine façon c'est ça la crise : crise dans les mots (du sens des mots) et dans les institutions fondées sur le système de savoir antérieurs. Exemple de renversement de charge de la preuve : la problématique du travail se résume à une problématique de l'emploi qui est entrain de se renverser en employabilité : les échecs que l'on connaît sont censés être vos propres échecs. On est passé d'une société du travail à une société de consommation (caractérisation de la société) : l'acte qui fait qu'on est ou non intégré est le fait de consommer ou non. Avant c'était le fait de travailler. Modèle républicain : les problématiques de l'intégration nationale, sociale, économique, culturelle se recouvraient. Fin du modèle républicain : on a commencé à se rendre compte que ces intégrations n'allaient plus forcément de pair. Se projeter : se vendre soit même, se faire exister dans le futur, convaincre de sa capacité à s'intégrer.

Les projets n'ont pas tjrs porté sur les mêmes choses qu'aujourd'hui.

Culture contemporaine des projets.

Actuellement : projets attestataires (capacité à s'intégrer dans la société) démographiques et pessimistes

Remarque :

Il s'agit de se vendre et ce aussi bien pour les villes, territoires, organisations que les individus. Cela va bien plus loin que le salariat. Travailler sur soi même pour se mettre en scène dans le futur de manière plausible.

(Aujourd'hui projets locaux (prit dans la problématique nouvelle de l'intégration). A l'échelle nationale : gaspillage de ressources (en reprenant l'exemple des investissements de la ville de Montpellier) car toutes les grandes villes font la même chose mais une seule attire plus que les autres.)

Dans notre société le projet est devenu la forme contemporaine de l'institutionnalisation : les premiers projets qui ont été fait jusqu'à présent en général ont prit cette forme car il n'existait pas qqchse qui puisse prendre en charge ce qu'on se proposait de faire. Créer un objet original pour prendre en charge qqchse que l'Etat actuel ne permet pas de prendre en charge. Les projets sont, dans un maillage social et de procédures existants, la marque d'une revendication d'originalité : obligés de construire un projet ad hoc. Il y a des gens à l'origine de choses

nouvelles : gens de l'instituant. Les porteurs de certains projets qui ne trouvent pas de quoi répondre au besoin qu'ils posent, ce sont des gens de l'instituant. Or une fois qu'un projet a été mis en place, s'il se développe, il devient un objet que la société finit par récupérer. Paradoxalement le projet peut finir par devenir une institution. Donc la nature des choses change à tel point qu'on assiste à des forces qui visent à ce que le projet demeure.

2^{me} paradoxe : projets de plus en plus mimétiques (avant : vision originale).

3^{me} paradoxe : au lieu d'apporter qqch, on apporte de moins en moins, car moins d'originalité. On en arrive à des situations où le contenu du projet n'a plus d'importance. La volonté de s'intégrer se substitue au projet lui-même.

D'autres conséquences quant à la pratique actuelle des projets :

Question qui touche à l'information, au savoir. De quelle connaissance la société dispose-t-elle sur elle-même ? à un moment donné, la société dispose d'un certain stock d'informations qui sont des productions : si on a un syst d'info qui provient de fait de l'info construite par des porteurs de projet (divers mais locaux) rien n'indique que ces diverses infos fassent un tt cohérent qui permette d'être exploité au maximum. Information lacunaire. Si on renonce à produire un savoir global sur le social, qui ait l'ambition d'expliquer les dynamiques alors on renonce à construire l'appareil d'information, donc on ne dispose plus que de l'information provenant des projets.

Bilan :

Qu'est ce qu'il y a de commun entre ce terrain de prédilections des projets dans les PVD et cette ré-acclimatation des projets dans les sociétés développées ?

Dans les deux cas on fait des projets car on ne veut pas/plus, peut pas/plus produire un savoir global sur le social. Les décideurs n'en sont plus en charge.

Tjrs local : zone ou partie du tissu économique et social.

Si l'unité d'action est le projet c'est que les décideurs s'engagent sur qqch de local et si cela devient la forme privilégiée de l'action c'est qu'on a affaire à des partenaires qui ne sont pas en charge de l'ensemble des dynamiques éco et sociale.

Système projet : développement du pays résulte de fait des projets qui ont pu trouver preneur au niveau des bailleurs de fond. Plusieurs projets traduisant un programme : si seuls 2 projets sur 4 sont choisis, alors incohérence (d'autant plus qu'on met ici de côté les liens pouvant exister entre ces projets). Financement de projets par rapport à différents critères.

S'il y a projet, comment les rendre le plus efficace possible ?

Chapitre 3 : qu'est ce qu'un projet ? (3) ➔ Comment fait-on des projets ?

Objectifs des projets, typologie des pratiques de projets.

Projets originels : projets de développement : longtemps cette idée de développement a été implicitement ramenée à l'économique mais ce n'est qu'un regard parmi d'autre.

Qu'est ce qu'on demande à un projet ? Comment concevoir un projet ?

Il ne suffit pas de dire qu'un projet doit être une opération concrète de dvpt. Il doit comporter un ensemble d'objectifs dont on pourra contrôler la réalisation ou la non-réalisation.

Ces objectifs n'ont pas obligatoirement à être établis en termes quantitatifs mais il y a un certains nombres d'avantages à pouvoir les exprimer.

Si les objectifs sont quantifiés : facilite l'insertion du projet dans un cadre plus général. Facilite le contrôle de sa réalisation.

Chiffres.

Planification incantatoire : si objectifs non suffisamment quantifiés, précisés.

Cours à rattraper. (30min du lundi 3 octobre)

On peut demander qu'un projet déclare de façon explicite ses objectifs : mais bien souvent il n'en est rien.

Il y a des objectifs implicites car ils étaient délibérément non dit : Objectifs délibérément cachés (ou non dit pour ce qu'ils étaient explicitement évoqués). (Dimension politique de la chose : on fait de la politique pour des groupes. Pas d'explicitation des objectifs : Boulot des politiques : difficile que de tenir une balance d'appréciation entre la nécessité de dire la vérité sur la situation et les nécessités que les conditions d'efficacité soient réunies.

(Commentaire général : pas de politique de la moyenne, généralisée)

D'autres raisons qui font qu'un certain nombre d'objectifs d'un projet demeure implicite :

Le promoteur du projet n'a pas forcément pensé à évoquer tel ou tel objectif.

Comment faire des projets pour les gens si les gens sont seuls dépositaires de certaines informations que les autres n'ont pas ? (la vieille tante !) : on ne peut pas modéliser leur comportement, sauf de manière très sommaire.

De plus, les gens ne détiennent pas tjrs la vérité sur ce qu'ils font eux-mêmes.

Caractère éminemment culturel des disciplines scientifiques (exemple des digues en béton sur un fleuve du Sénégal : logique orthogonale : ici toutes les relations d'échange sont des relations orthogonales au fleuve) : une discipline est qqchose de très circonscrit culturellement et historiquement.

Les experts : aucun expert ne peut avoir à votre place une part de l'information dont vous seul disposez. Il ne peut pas prévoir le comportement ; De plus une donnée n'est pas donnée, elle prend un sens ssi elle est mise en relation avec d'autres. (La vieille tante était une non-information jusqu'à ce qu'on sache quoi en faire !).

Donc des objectifs autant que possible explicites, autant que possible fidèle à ce qu'ils explicitent.

Il faut que les objectifs d'une certaine façon arrivent à traduire la capacité qu'on aura de réaliser le projet : il faut que les objectifs soient réalisables et aient donc un certain nbre de qualités formelles :

Objectifs de différents niveaux, structure complexe d'objectif avec des hiérarchies et des niveaux : il faudrait que cette structure d'objectifs donne à voir les objectifs dont les enjeux ne sont pas de même nature et donc qu'on arrive à décontracter la structure d'objectifs en allant des objectifs généraux aux objectifs les plus concrets.

Graphe d'objectifs.

Finalités ➔ Peu nombreuses : ½	Buts ➔	Objectifs ➔ A partir de là, quantification.	Sous objectifs / Réalisations ➔	Moyens
-----------------------------------	--------	---	------------------------------------	--------

Travail systématique de mise au jour et d'ordonnancement de ces obj pour être capable de savoir ce qu'on veut concrètement.

Pour un projet d'une certaine complexité il serait bon d'y avoir trois colonnes.

Une finalité ➔ plusieurs buts.

Un but ➔ plusieurs obj. Un but peu venir de plusieurs finalités.

Un obj ➔ plusieurs sous obj.

Passage d'une colonne à l'autre = choix stratégiques, tactiques.

Cet instrument a l'avantage d'obliger à la réflexion et à la discussion mais reste très difficile à construire.

Instrument d'analyse d'un projet ou d'un document de projet pour retracer objectivement ce qui est dit.

MAIS on peut ne rien trouver de concret ou la formulation, le contenu de certaines choses peut ne pas progresser. (C'est symptomatique : lorsqu'on veut voir qqch on y met les moyens, si ça ne progresse pas c'est qu'on n'en a pas forcément envie.)

(Récapitulatif du cours précédent : les objectifs gagnent à être hiérarchisés, ordonnancés et exprimés. Objectifs de différents niveaux reliés entre eux, les uns censés traduire les autres. Utilisations possibles du graph d'objectifs : rendre compte ou critiquer, analyser.)

N'oublions pas que, même si le graph d'objectifs est un idéal théorique, on n'y verra pas figurer les objectifs implicites, et on peut très bien poursuivre certains objectifs qui à un stade de la vie du projet s'avèrent contradictoires.

On pourrait rajouter la dimension du temps. Dans le temps il peut y avoir des objectifs intermédiaires.

Différentes conceptions, pratiques de projets pouvant être reliés à la **nature** des objectifs :

Conception incantatoire : objectif général visant à énoncer une finalité.

On se place dans la perspective de projets de dvpt économique et dépassons cette conception incantatoire des projets (stade 0) :

Conception « **administrative** » des projets : projets qui ne définissent qu'une liste de moyens à mettre en œuvre avec le mode d'emploi de ces moyens. Exemple : projet de dvpt rural : disons que seules les mesures (moyens) sont précisées : ce qui se passe c'est que c'est par rapport à ces mesures qu'on juge de l'échec/réussite des projets. Pratique administrative courante ne planifiant que les dépenses. Progrès net par rapport au dvpt incantatoire mais conception avec bcp de limites et loin d'assurer l'efficacité de l'opération de dvpt. Les limites :

Pas de critères de choix entre les projets permettant de les classer en fonction de leur intérêt pour le dvpt. (Par exemple, le projet le plus important paraîtra être le projet le plus coûteux ; exemple du barrage sur le Nil qui a eu bcp d'inconvénients humains, environnementaux...)

Objectifs économiques : exemple de la construction d'une mosquée qui fut la plus grande à une époque au Maroc : politiquement c'est une réussite.

Les dépenses peuvent être mal orientées et risquer d'effets pervers.

Même si les dépenses sont bien orientées (ce qu'on ne peut savoir) rien n'indique qu'elles atteindraient le seuil nécessaire.

Même si les deux hypothèses précédentes sont ok rien ne nous dit que ces dépenses seront efficaces. Et comme on n'a pas d'autres critères, c'est difficile de distinguer le gaspillage des fonds de l'organisation efficace.

Conception « **technique, pratique** » des projets en plus des deux conceptions précédentes : domaine industriel : objectif définit en termes de production en qté physique de production (annuelle...) d'un produit non ambigu. On peut avoir des obj physiques de rendement : obtenir tel taux de VA dans la production calculée à prix constant (ce n'est pas un obj économique : compte de production) : limiter le gaspillage dans les consommations intermédiaires, processus technique de production même si c'est assorti de prix. Taux de productivité physique des investissements...

Les obj techniques ainsi définis pour un projet sont plus contraignants que les simples conceptions précédentes.

Les avantages :

Permet un meilleur suivi du projet. Facilite sans garantir l'appréciation du degré de réussite/échec du projet.

Permet d'insérer le projet dans des plans(...).

MAIS ce n'est pas assurer des phénomènes de croissance économique.

Les limites :

La production d'un projet peut s'effectuer au détriment de productions existantes car mobilisation de ressources mobilisées ailleurs donc aucune croissance voire même hausse de certaines difficultés économiques et sociales.

Exemple : on remplace une production nationale (bcp W, peu de K) par une production moderne (bcp K, peu de W). Difficultés dues au financement de l'acquisition du nouveau K nécessaire. (Opérations arachides et cultures vivrières)

La production peut se révéler techniquement impeccable et se révéler une erreur commerciale parce que dde prévue incorrectement ou prix erronés : soit on veut coute que coute faire le projet (donc budget Etat amené à subventionner donc on immobilise des ressources qui auraient pu être utile dans d'autres projets) soit on met le projet de coté.

Fonctionne bien techniquement mais production moindre. Amont/aval : problème de commercialisation, de coûts...

Possibilité de n'avoir aucun effet d'entraînement économique ou peu. Ou effets pervers balançant les effets positifs.

Relevant de l'ingénieur. (Archi, agri...)

Conception « économique » des projets : un pas de plus vers le dvpt économique. Travail sur des valeurs. Science qui se préoccupe de la forme que prend la valeur (comment on la produit, on l'échange, on la transfère ?...)

On ajoute, subordonne à ces objectifs techniques des objectifs économiques : pour faire large, distinction macro (Keynes, Marxisme...)/micro (Néoclassique...)/mésos (FMN, découpages nouveaux du syst productifs...).

Caractère non unifié de la discipline économique. Pas de solution de continuité. Question de la croissance récente (crise 2008). No bridge entre macro et micro. Et méso qu'on espérait être un pont et en fait une troisième façon d'aborder l'économie.

Objectifs macro et micro ne seront donc pas de même nature.

Ne pas confondre les problématiques locale/nationale, privée/public, micro/macro : problématiques non superposées : Ce n'est pas parce qu'un objectif est local qu'il est micro par exemple.

Deux objectifs du même projet peuvent être un, micro et l'autre, macro ➡ Risque de contradictions.

Informations et analyses nécessaires plus considérables que pour les conceptions précédentes :

Ajout d'infos sur les couts et prix du moment + prévisions sur évolution des variables ;

Infos sur la demande et sur la structure des marchés intérieur/extérieur + prévision sur les évolutions ;

Infos sur le revenu et sa répartition ;

Infos sur la structure du système productif ;

Infos sur le circuit économique national (effet multiplicateur, effet d'entraînement, fuites...) ;

Infos sur l'environnement social et culturel : le projet s'insèrera dans un milieu, nécessité de prévenir certains blocages.

Synthèse et traitement des infos.

Un gestionnaire d'entreprise pourrait suffire à la conception de projets relevant de la conception économique seule. Mais dans son sens le plus large ce sera **l'économiste de projet** qui sera retenu en ce sens où il devra faire une synthèse des trois conceptions ci-dessus.

Conséquences :

Projet = travail d'équipe.

La gde diversité d'infos nécessaire à l'élaboration d'un projet, qui sera d'importance égale à l'importance du projet, nécessitera une disposition des études économique préalables ➔ Lien économiste de projet et économiste d'études (pour le planificateur).

Etudes économiques très complexes : appréciation précise de l'intérêt du projet. Objectifs établis dans des termes compréhensibles et utilisables par les commanditaires du projet.

Objectif économique est l'objectif final de dvpt car correspond avec la définition de la croissance.

(Si on choisit les projets augmentant les VA on participera à la croissance.)

Tout cela repose sur une assimilation implicite entre dvpt économique et croissance nationale.

Si pas de différence entre croissance et dvpt on s'arrête là.

Si dvpt éco différent de croissance : nécessité d'une nouvelle conception des projets.

Conception « **englobante** » des projets : conception qui fixerait au delà des objectifs précédents des objectifs de transformation des structures (sociales, culturelles, mentales, institutionnelles...). Définition du dvpt économique de F. Perroux (dvpt est un sous produit de la croissance).

Sociologue, politologue, anthropologue social...

On peut concevoir cette conception souhaitable mais aussi discutable.

Cette conception ne possède pas de méthodologie propre : conception ne pourrait être mise en œuvre que par quelqu'un qui maîtrise les méthodologies des conceptions précédentes.

Question fondamentale : cette tâche de concevoir, de lancer et orienter un dvpt intégré en transformant la structure de la société est-ce qu'un fabricant de projet a la légitimité de le faire ? N'est ce pas du ressort de la collectivité nationale elle-même, des institutions de le faire ? Global, politique avec l'aide d'une planification nationale ? Position subordonnée des pouvoirs politiques des concepteurs de projets selon les objectifs choisis. Politiques et économistes n'ont pas les mêmes mobiles, ni les mêmes critères d'évaluation.

Commentaires et conclusion :

Qu'est ce que l'économiste demande à un projet et qu'est-ce que les projets apportent à l'économie (comme discipline) ?

Est-ce que c'est la quantification qui amène l'économiste à demander un projet ?

La quantification peut s'avérer utile si bien faite, non abusive, non mutilante en ce sens où elle aiderait à préciser les objectifs. L'économiste demandera que les choses soient quantifiées.

Mais ce n'est pas une spécificité de l'économiste car c'est un gage de précision, de dvpt du questionnement.

Est-ce que l'économiste va vouloir un projet quantifié sous forme monétaire ?

Les flux observés ne sont pas forcément des flux monétaires. Estimations de flux non monétaires (en faisant attention qu'elle soit non biaisante). Agrégation de formes monétaires et non monétaires : unité de compte commune.

L'économiste essaye donc de comptabiliser ces flux non monétaire : **valorisation** : problème de méthode et de philosophie : exemple des pays où il y a des denrées alimentaires de base produites dans une toute petite période de l'année (Sahel) : tout le monde récolte au même moment : prix localement très bas au moment de la récolte. Les prix quelques mois plus tard commencent à augmenter car manque de mil chez certains : tensions jusqu'à la prochaine récolte. En attendant **période de soudure** : px très élevés. Supposons du mil non soumis au marché : on n'aura pas la même comptabilité en fonction du prix choisi (de soudure, de récolte...). Si une partie d'autoconsommation et que le est mil produit exprès pour ne pas être vendu : vice fondamental : si on se sert de la valorisation cela ne reflète pas la réalité.

Donc valorisation peut être légitime ou non selon l'usage qu'on veut en faire.

L'économiste peut utiliser d'autres unités de mesure que la monnaie : comptabilité en termes d'énergie (électricité, chaleur) avec unité de compte commune les calories. Empreinte carbone.

Ce n'est donc pas grave si on ne peut évaluer sous forme monétaire.

Intérêt de quantifier les objectifs mais également parfois de conserver la **dimension qualitative**.

Le projet doit être **pertinent** pour résoudre un pbme (pbme bien posé en amont), **faisable**, que ses **effets soient identifiables et mesurables** autant que possible.

Tout ça pour essayer de faire en sorte d'**optimiser** le projet même s'il existe plusieurs façons pour un projet d'être optimal : optimalité d'efficience, optimalité d'efficacité, optimalité de pertinence, optimalité au sens où dans ce secteur ce projet serait la meilleure façon d'utiliser les ressources investies, optimalité sur l'économie nationale...

Economiste : compétences particulières pour discuter des conditions d'optimalité du projet.

(Position économiste par rapport au projet : dépend de si projet est à objectifs économique ou non.)

Qu'est-ce que l'économiste peut demander à un projet ?

Avoir des objectifs économiques.

L'économiste peut alerter sur des conséquences économiques d'un projet qui ne serait pas d'abord de nature économique.

Si on est convié tôt dans le projet on peut donner son avis plus tôt. Si on est écarté du projet, la dimension politique prend son sens. Qui sont les partenaires ? Qui sont les absents au projet ?... (Notion de légitimité)

Position possible de l'économiste dans le projet : ne pas avoir été appelé à prendre à l'élaboration du projet, cela n'empêche pas d'avoir sa propre compétence, être intéressé au projet : peut très bien de l'extérieur analyser, critiquer le projet.

On peut difficilement modifier un projet de l'extérieur sauf cas de lobby... Tt dépend alors des leviers,...

Réciproquement on peut être à l'intérieur du projet et avoir peu de poids.

Travail d'équipe : les gens doivent travailler ensemble. Les infos ont du sens lorsqu'elles sont confrontées les unes aux autres. Discussion entre les différentes disciplines. On ne donnera alors que des données qui aient du sens. Economiste subordonné au politique.

Economiste personnage clé si objectif économique et si travail d'équipe.

Un économiste peut travailler comme expert à la fabrication d'un projet qui ne répond pas à d'objectifs économiques. Par exemple, projet pour qu'un type de zone soit davantage intégré dans le réseau urbain : plutôt socio mais peut passer par des actions de type économiques (emploi, fiscalité des entreprises...).

Exemple du sida au Mali : définir ce qu'est le sida au Mali, car différent de la France : développement dans un cadre social et culturel différent, les groupes à risque sont différents d'une société à l'autre. Dans une telle étude, les connaissances économiques permettent d'associer des activités de production ou de consommation à des risques de contamination : donc ici l'économiste est un expert secondaire. (Les corrélations statistiques ne donnent aucun lien de causalité, tout ce qui est statistique ne permet pas d'explicitier les liens entre les choses.)

Rapport de forces entre partenaires : pouvoirs publics, financiers... : chacun a sa rationalité, ses critères... : confrontation.

Qui sont les partenaires de départ ? Quelle sont leurs visions, leurs objectifs, leurs arrière pensées ? Qui les financent... ?

Les experts sont des acteurs comme les autres avec leurs intérêts, leur expérience, leur idéologie...

Chapitre 4 : le cycle du projet et les dimensions de l'analyse de projet.

« Cycle du projet » (Cf. Schéma : « Cycle du projet »)

Remarque préalable : terminologie non fixée au sens où chaque organisme qui fait/fait faire des projets a sa propre terminologie.

Schématisation globale d'un processus qui pourrait être contracté ou décontracté davantage.

Première grande césure au niveau de la « décision » : décision de mettre en œuvre le projet.

Phase ex ante : avant la césure : tout ce qui est avant le début de la mise en œuvre du projet en tant qu'opérations. C'est donc tout ce qui amène à la décision y compris la décision.

Il n'y a pas que des études, il y a en permanence des choix, des décisions explicites. Il y a également des négociations.

Après la césure : 1ers investissements, infrastructures, opérations, rythme de croisière des opérations... Pour conduire ces opérations il faudra prendre des infos en permanence et les relier aux études précédentes. Suppose de porter un jugement d'ensemble sur le projet qui n'est pas le jugement porté initialement. Evaluation du projet pas seulement avant la prise de décision initiale mais aussi après.

Passer d'une étude à une autre demande une décision à la césure de l'étude initiale. Et passer à l'étude suivante demande des moyens (en infos, en experts, financiers...). Chaque partenaire analyse pour son compte l'étude initiale puis décide des modifications nécessaires et ainsi jusqu'à acceptation ou non de tous les partenaires à passer au projet suivant.

Prenons les grands types d'études en phase ex ante (colonne gauche) :

Etude d'identification : aboutit à un document.

Phase de préparation, de formulation (factibilité).

Phase d'appréciation (évaluation) : directement préparatoire à la décision.

Etudes d'avant projet d'exécution (ici se trouve après la césure, mais peut être en ex ante) : une partie de ces études, si on est sûr que la décision va être prise, peuvent être réalisées avant la décision : gain de temps.

(Evaluation ex post (en dehors du projet après coup) : très rare : peut avoir lieu 5, 10 ans après la fin d'un projet pour tenir compte d'un certain nombre d'effets apparus tard.)

Il peut y avoir dans certains cas des phases intermédiaires. (Voir plus loin)

« **Formulation du problème** » : doit être soigneusement distingué de l'identification du projet. Liées mais différentes. Phase essentielle. (**Formulation** ≠ **identification**)

Qui formule le problème ?

Formuler un problème concernant une population est-il réellement le problème de cette population ? (Exemple : enclavement d'une population ou productivité du travail faible : ne veut rien dire en soit : minimisation de l'effort productif pour un niveau de production suffisant, ce n'est pas un problème pour la population concernée).

Ambivalence : Toutes les choses qu'on fait sont ambivalentes : il n'y a aucune chose qui est bonne ou mauvaise par nature. Dans l'enclavement d'une population le projet de construction d'une route peut être positif et négatif (fuite de la production).

Une chose définie supérieure dans une histoire ne le sera pas semblablement dans un autre contexte. Les choses interviennent dans un milieu complexe. Le dvpt détruit des peuples, civilisations, culture, langues comme il permet une amélioration dans d'autres domaines.

On ne peut comparer des systèmes entre eux.

Il ne faut pas se laisser piéger par l'apparente agressivité technique des chiffres ou indicateurs qui donnent à voir seulement ce qu'on veut. Les chiffres présentés sont des choix.

L'expérience aide à poser un certain nombre de questions sur les différences entre les systèmes.

Après la césure : plusieurs phases (création, vie du projet, reformulation du projet, liquidation du projet) :

Vie du projet : activités de suivi.

L'ensemble « analyse de projet » :

Tout ce qui a trait à l'**élaboration**, l'**évaluation** et à la **gestion du projet**. 3 domaines relativement autonomes qui ont leurs propres fonctions, domaines de responsabilité, techniques et en même temps qui sont liés.

Lien entre les éléments de cet ensemble analyse de projet :

Objectifs du projet : on évalue que par rapport à des objectifs. Référence de l'activité de gestion. Le **gestionnaire** aura aussi pour tâche de faire évoluer cette structure d'objectifs du projet. Le gestionnaire est un personnage nommé par la puissance tutélaire, nommé pour obtenir des résultats dans ce qui a été prévu et qui aura pour tâche d'essayer de montrer qu'il faudrait faire telle évolution, abandonner telle chose... Un mauvais gestionnaire peut nuire à un projet qui était au départ très bien ficelé.

Ces nouvelles configurations d'objectifs seront la référence d'évaluation du projet en cours ou fin de phase.

Evaluation ex ante : en fonction des objectifs du projet à ce moment-là. Pas de problèmes car un seul système d'obj en cause.

Evaluation in fine : Supposons un projet calibré d'une certaine façon ; mais on s'aperçoit de difficultés alors on modifie sensiblement la structure du projet. Lorsqu'on évalue en fin de projet, en évaluant que par rapport aux objectifs est-ce qu'on prend le syst d'obj du début, final, intermédiaire ? Quels critères d'évaluation ?

Pas simple, ni méthodologiquement ni politiquement : on masquera dans tous les cas une partie de la réalité.

Commentaires généraux sur le cycle du projet :

La notion de cycle renvoi à des **boucles de rétroaction** permettant des remises en cause dans le temps.

Tentative de fixation de la terminologie.

L'ambition est de présenter d'une façon formelle, générale le cycle de projet pour pouvoir l'appliquer à n'importe quel projet. La méthodologie générale se doit d'être de bon sens.

Les projets peuvent être différents : découpage dans l'organisation du projet s'il est d'un style hiérarchique : différents styles de projet.

Dans le cadre d'une gestion démocratique du projet (cas de projet gérés près de la population) on ne détaillera pas l'ensemble des étapes du cycle de projet aux vues de la simplicité du projet.

Possibilité de **contraction** ou de **décontraction** du cycle de projet : le cycle de projet est modulable.

Evaluation financière : Exprime le point de vue des acteurs du projet. Dans quelles conditions vont-ils adhérer au projet ? Quels résultats sont attendus ?

Evaluation économique : Point de vue de la collectivité.

Dans la phase ex ante existent des phases déductives, plus facilement formalisables.

L'étude de faisabilité est déductive :

Dossier de faisabilité : ordonnancement logique, dossiers techniques et financiers, dossiers spécifiques sur d'autres dimensions (administrative, juridique...)

Etude de détails (choses à faire, couts, normes...)

La phase d'identification est inductive : impossible à formaliser.

Phases post décision :

Création :

Avant projet d'exécution : mise en place des équipes, appel d'offre.

Mise en œuvre des investissements

Vie du projet :

Gestion quotidienne : le projet peut être administré par une institution déjà existante ou donne lieu à une organisation spécifique suffisamment autonome (équipe ad hoc).

Suivi : différents types de suivi :

Suivi de réalisations (sous objectifs dans le graph d'objectifs) : écart entre ce qui était prévu et ce qui est réellement fait ? Si oui, pourquoi cet écart ? Quelles solutions possibles ? (Exemple des semoirs). Ne remet pas en cause l'objectif en amont.

Suivi d'impact (Au niveau objectif dans le graph d'objectifs) (selon l'exemple des semoirs) : est-ce que les semoirs sont utilisés ? Donc est-ce que les objectifs sont atteints ? Est-ce que la vulgarisation des semoirs a été bien conçue ? (Supplément : l'augmentation de la production se trouvera au niveau but dans le graph d'objectifs et l'augmentation du revenu des gens de la zone au niveau finalités)

Suivi d'effets : est-ce que la production augmente ? Si les effets souhaités ne sont pas atteints on a une remise en cause d'autres passages en amont ➡ on remonte des choix tactiques vers les choix stratégiques ➡ reformulation. Le recueil d'infos est ainsi de plus en plus large (de natures et de tailles différentes)

Suivi de conjoncture : y a-t-il eu une modification des conditions dans lesquelles s'est fait le projet ? Suivi climatique, suivi des prix...

Ces activités de suivi supposent des enquêtes, des relevés, des infos... (Choses très diverses) : cela entraîne des coûts et de la perte de temps : quels dispositifs, quels moyens, quels délais ?

Traitement et aboutissement qui soit utilisables par le gestionnaire de projets.

Ces suivis vont alimenter les évaluations périodiques du projet.

L'évaluation du projet :

Evaluation in cursu (en cours de projet)

Evaluation a posteriori : à la fin des très grandes phases de projet.

Evaluation in fine : évaluation a posteriori de la dernière phase.

Evaluation ex post (différent de celle in fine) : après la clôture du projet : liquidation.

Identification des problèmes $\approx$ formulation $\neq$ identification des projets (complexe, complet) $\neq$ idées de projets (aléatoire)

Durant l'identification des problèmes il faudra déterminer les conditions d'études de faisabilité. (Durée...)

Une autre définition du **projet** : Bridier et Michailoff : « il s'agit d'un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (telles que : MO, devises ...) et dont on attend (on = certains individus, groupes ou classes sociales, ou la collectivité entière) des revenus, ou autres avantages monétaires ou non. » : cette définition ne laisse pas échapper bcp de projets.

« un ensemble complet » : insiste sur le caractère global et relativement autonome de tous projets.

Quel est le rôle de l'économiste par rapport à ça ?

L'économiste voudra que le projet soit pertinent, contribue à résoudre le problème posé, que le projet soit efficient. Il pourra analyser les résultats en matière de revenus, ...

Si le projet est à objectifs économiques il y contribuera de façon décisive. Critères de types économiques qui guideront la forme d'évaluation qui sera in fine décisive pour la solution.

Si le projet n'est pas à but économique l'économiste peut faire valoir que les résultats du projet pourront être économiques, ou projets sensibles à certains pbme éco.

L'économiste a des techniques, méthodes particulières or le projet a tjrs une dimension d'investissement : capital financier extérieur (banque...) ou fonds propres ; capital pas forcément financier (ex : humain, écologique, culturel...) ; investissement psychologique.

Analyser un projet va consister en dernière instance à comparer des utilisations de ressources d'un côté et des avantages futurs qu'on attend du projet qui seront éventuellement étalés sur une certaine période de temps (manier l'actualisation...).

Mais l'étude d'un projet ne s'arrête pas là : étude sous plusieurs angles :

Angle technique : analyse des caractéristiques des produits, procédés fabrication... En général cette étude technique aura été précédée d'une étude des besoins, étude de marché. S'il s'agit de produit destiné à être commercialisé : qté qu'on pourra vendre, à quels prix, conditions de commercialisation, évolution future de la dde, quel type de produit à fabriquer ... ? Ces études de marché sont très importantes.

II éléments principaux :

Conditions juridiques et fiscales.

Ressources en MO : qualification...

Schémas d'organisation prévus.

Estimation des coûts d'investissement d'exploitation et des recettes et avantages prévus.

Recherche des moyens financiers qui pourront être mobilisés pour la réalisation. Il faut avoir fait l'hypothèse, fait un choix de montage financier pour pouvoir réintégrer le financement dans les comptes prévisionnels.

Comparaison coûts, recettes, avantages attendus : plusieurs niveaux :

Au niveau des acteurs du projet.

Au niveau de la collectivité dans son ensemble : évaluation économique (organismes financiers...).

Il faut ordonnancer tout cela ➡ étapes de la préparation du projet

Identification

Préparation des projets appelée étude de faisabilité

Etudes d'évaluation précédant et permettant la décision.

Etudes d'avant projet d'exécution qui sont la plupart du temps après la décision mais sont avant la mise en œuvre du projet lui même : permet de la faciliter.

Etude d'identification :

Correspond à la première maturation de l'idée de projet : on va plus loin que l'idée de projet car on va y analyser les besoins ou le marché, faire le diagnostic de la situation en tirant des jugements sur le fait que tel ou tel aspect ait une contrainte, un atout, soit neutre ;... pose les problèmes dominants et ou les facteurs limitants.

Tout projet a une dimension d'innovation.

On dégage les premières esquisses de solutions

On suscite le financement de l'étude de faisabilité ce qui suppose de décrire cette étude de faisabilité.

A l'issue de cette étude d'identification le projet est défini, localisé et dimensionné. Sinon étude de pré-faisabilité pour tamiser un peu plus.

Etude de faisabilité, de préparation du projet :

L'objet de cette étude est de prouver que les choix techniques et économiques retenus à l'issue de l'étude précédente sont viables, faisables et qu'ils sont les meilleurs après discussion des autres possibilités.

Etude d'évaluation : phase d'appréciation

Cette étude est effectuée en général de façon stratégique par l'organisme chargé du financement du projet c'est à dire que cet organisme vérifie l'étude de faisabilité pour préparer la prise de décision. Donc dans l'étude de faisabilité il y aura déjà un dossier financier.

Sous l'angle économique l'évaluation va donner des matériaux pour répondre à des questions : est-ce que les obj s'inscrivent dans la politique nationale? Est-ce que les choix techniques et éco sont les meilleurs ?... Cette étude va permettre de fournir des éléments pour savoir s'il faut abandonner, retarder le projet, reprendre l'étude de faisabilité... ou proposer une variante du projet

Etude d'avant projet d'exécution

Prévoit la réalisation pratique du projet c'est à dire que c'est là qu'on va trouver une spécification détaillée des moyens de toute nature à mettre en œuvre ; éventuellement une évaluation plus précise de leurs coûts.

Cette étude doit s'accompagner d'un planning détaillé de réalisation des travaux s'appuyant sur un schéma, diagramme d'ordonnancement (méthode Pert ?)

Comprend la préparation et le lancement, le cahier des charges, le dépouillement des appels d'offre et le choix des entrepreneurs.

En pratique comment s'exécute ces différentes études ? Variation dans le temps avec la complexité.

Prenons de vastes projets agro-industriels : incertitudes multiples : climat, sols, disponibilité en eau, réaction des populations ➔ Années de recherche.

L'importance et la durée des différentes phases d'études varient mais la structure reste la même.

Certaines de ces phases sont couramment omises même s'il paraît être de bon sens qu'elles aient toutes lieux.

Raisons (bonnes ou mauvaises) :

L'identification du projet est confondue avec la vague idée de projet

La faisabilité bâclée fait office d'étude générale de projet.

L'étude d'évaluation = relecture de l'étude de faisabilité...

La contraction des phases est un moindre mal s'il s'agit d'un petit projet (au niveau des coûts).

Néanmoins on peut penser que plus le projet est vaste, complexe, avec un grand nombre de partenaires plus on a intérêt à distinguer ces phases.

Si on regarde cette séquence il y a une fausse idée : classiquement on se contentait de définir d'abord un produit et ensuite de se mettre à chercher à le vendre ; on faisait d'abord étude technique (identification, faisabilité) puis une étude de marché et des besoins : pratique courante mais qui a souvent menée à l'échec.

On n'a pas intérêt à se préoccuper de marché qu'après avoir défini le produit.

De la même façon vouloir réaliser l'étude financière et économique seulement au niveau d'évaluation n'est pas idéal.

Si l'économiste veut être utile et si les règles et les raisonnements économiques peuvent guider les responsables c'est à condition d'en user dès l'identification ou de la faisabilité.

Le rôle de l'économiste est d'aider à la définition du projet.

Les études économiques et financières doivent débiter dès la préparation du projet.

De façon plus générale les projets doivent être étudiés sous tous leurs angles lors de toutes les phases de préparation : technique, de marché, financière, économique, organisation, social...

Voir « Schéma d'intervention des études lors d'une préparation de projet »

Cours à rattraper (30 min du lundi 14 novembre)

Partie 2 : LES DETERMINANTS DU PROJET

Chapitre 1 : La séquence plan-programme-projet (PPP)

On pourrait faire précéder cette séquence PPP d'une réflexion sur le projet de société.

Il y a des grands choix qui sont faits à ce niveau-là.

Projet de société ➔ politique ➔ (plusieurs) plans ➔ (plusieurs) programmes ➔ (plusieurs) projets

Les finalités, buts pourraient être emprunté aux éléments des programmes.

L'identification des projets ne serait plus laissée uniquement au niveau local, à l'existence éventuelle d'un porteur de projet. Il y aurait tout un système amont dont on pourrait faire procéder systématiquement l'identification des projets.

Inconvénients s'il n'en est pas ainsi (si la sphère des projets est relativement autonome) :

Laisser de fait la réalisation des projets à la merci de la **décision des bailleurs de fonds** (c'est ce qu'il s'est passé dans la plupart des PVD)

Même si cette définition d'un ensemble de projet avait procédé de toute une réflexion cohérente amont traduisant une idée politique précise, le fait que cela soit fait par une entité (par exemple la puissance publique) qui ne gère pas les moyens financiers dont elle a besoin, la met à la merci du fait que certains projets peuvent trouver preneur et d'autre non : met à mal la cohérence de l'ensemble : « **Système projet** » des PVD.

Inconvénient d'en rester au simple niveau des projets : **gaspillage** en laissant l'initiative des projets au niveau local (voir précédemment P1).

Manque à gagner du point de vue global qui est que : si le modèle d'intervention est le projet, le système d'info ainsi produit est la résultante de l'information produite séparément par chaque projet donc info lacunaire : on ne dispose pas, si on intervient sur la forme de projet, d'un syst d'info sur l'éco et le social qui permette de légitimer une politique. Syst d'info = collection d'infos produites par les projets : cela forme un tout lacunaire, pas forcément cohérent et ce n'est pas l'info qui aurait été construite si on était parti d'un désir de comprendre à exercer sur ensemble plus vaste.

Raisonnement uniquement par projet aboutit à privilégier le **CT**, et prive de la réflexion de LT.

Chapitre 2 : Les acteurs du projet

Un projet va être déterminé par la configuration des acteurs qui les rassemblent.

Cette pluralité des points de vue va durer toute la vie du projet.

D'une certaine façon gérer un projet c'est gérer des contradictions entre ses acteurs.

On peut à un moment donné se mettre d'accord, il n'empêche qu'au cours des choses on rencontrera à nouveau des appréciations et point de vue différents.

Les catégories principales d'acteurs.

Le **promoteur**, porteur, commanditaire, maitre d'ouvrage du projet

Dans le domaine des institutions publiques : communes, conseil généraux, Etat, départements, SIVOM, syndicat de communes...

Le maitre d'œuvre

Chargé de la conception du projet : architecte, segments de l'administration, bureaux d'études...

Bureaux d'études techniques ou économiques

Réalisation d'études préalables pour le compte du maitre d'œuvre.

Le maitre d'œuvre rassemble les expertises dont il a besoin.

Bailleurs de fonds

Financent le projet

Administration

Intermédiaire à plusieurs niveaux : assure le respect de la légalité (permis construire, brevets...), délivre les autorisations nécessaires...

Gestionnaire, directeur du projet

Celui auquel on délègue de gérer le projet.

Relations entre tous ces personnages.

Rapports complexes de reconnaissances, validations mutuelles, dans une certaine mesure de subordination.

Types et logiques d'acteurs

Ci-dessus : **acteurs primaires** sauf peut être administration : participent à la prise de décision (de natures différentes) ou au calibrage du projet.

Il y aura éventuellement d'autres types d'acteurs : **acteurs secondaires** : peuvent infléchir sur les décisions quant au projet : usagers éventuels d'un service, propriétaires des sites concernés par l'implantation d'un projet, associations locales, partis politiques, électeurs... Ils sont soumis aux décisions des acteurs primaires.

Chacun de ces acteurs ont des **logiques** qui leurs sont propres

Logiques d'acteur : ensemble des comportements stratégiques et tactiques qui les amènent à privilégier certaines actions.

On peut distinguer le niveau d'obj stratégique et d'obj opérationnel :

Obj stratégique : autour de la maîtrise du projet.

Obj opérationnel : retenir la variante techniquement la plus simple, détenir des marges de sécu importantes...
(Usagers : diminution coûts... ; proprios : minimisation des pertes d'espace)

Typologie statutaire des acteurs : comportements différents suivant ceux des acteurs qui décident seuls ou avec d'autres types d'acteurs.

Statuts et comportements des acteurs

Usagers (U)

Propriétaires (P)

Gestionnaires (G)

Suivant qui décident, et suivant s'ils décident ensemble ou séparément les choses ne se passent pas de la même façon.

Si U décide seul : dégradation de l'actif

Si P décide seul : conservation actif

Si G décide seul : gestion durable de l'actif

Si U/P décident ensembles : conservation actif

Si U/G décident ensembles : dégradation actif

Si P/G décident ensembles : préservation actif

Si U/P/G décident ensembles : gestion durable

Stratégies et conflits

On distingue plusieurs groupes lorsqu'il y a une action : ces groupes sont solidaires, tactiques ou arbitres.

Groupes solidaires : solidarité qui se manifeste ponctuellement autour d'une forme d'action commune pour faire triompher des intérêts. Mais cette solidarité a un temps car il s'agit d'acteurs différents.

Groupes tactiques : gens qui manifestent une solidarité plus ponctuelle. Plus volatile dans la solidarité, CT, voire strictement ponctuelle et réversible.

Groupes arbitres : aucune solidarité ; intervient au dernier moment : refuse la collaboration au profit d'une logique opportuniste.

Ces groupes développent différentes stratégies et modes de conflit.

Distinction de stratégies directes ou positives et négatives ou indirectes :

Stratégie positive : mise en œuvre ouvertement :

Chantage (modalité stratégie assez fréquente) ;

Persuasion : apanage du discours technicien (apporte la conviction pour éviter la contestation du projet) ;

Menace ;

Négociation : avantage d'apporter la décision aux moindres coûts ;

Fait accompli : on présente une chose en faisant croire qu'il ne peut en être autrement...

Stratégie négative : vise à contourner, à bloquer les choses par des détours.

Mobiliser l'opinion ;

Détours juridiques ;

Blocages divers (sabotages)...

Lien avec la théorie des jeux (Voir ci-dessous)

Décision, projet, théorie des jeux

Outil d'analyse de la prise de décision des individus.

Interactions.

Chacun est amené à prendre des décisions autonomes.

Les principaux concepts de la TdJ.

Deux types de rationalité :

Substantive (ou instrumentale) : information la moins coûteuse pour parvenir à un but.

Cognitive (ou procédurale) : fondée sur l'apprentissage : flexibilité de la décision et par rapport à l'information.
Modifie le rapport à l'info, à la décision et à la rationalité elle-même.

L'information : dotée de qualités différentes : **parfaite** (les joueurs connaissent ce qui s'est passé précédemment, et pas de décision simultanée) ou **imparfaite** (soit on ne connaît pas le passé, soit jeux simultanés, soit les deux), **complète** (le jr connaît toutes les circonstances dans lesquelles le jeu est joué, connaissance commune) ou **incomplète**.

Le cadre du jeu

Jeux non coopératif La décision de chacun est fondée sur ses propres intérêts.

Rien n'oblige les acteurs à tenir parole.

Possibilité de négociation mais décisions prises séparément..

Jeux coopératif : ... voir cours TDJ

L'incertitude

Incertitude endogène

Les stratégies

Stratégie **complète** : si elle comprend toutes les situations potentielles.

Stratégie **incomplète** : ouverte, ne permet pas de déterminer le nombre de coups possibles.

Type de catégories :

Affrontement : concurrence, joueurs antagonistes, se disputent un bien fini.

Coopération : toutes formes d'alliances possibles qui pourraient être passées pour optimiser la situation des deux : poursuite de l'intérêt collectif, exogène.

Évitement : éviter l'affrontement car pas sûr de ne pas perdre et éviter coopération. Sortir du jeu pour pouvoir jouer sa propre carte à un endroit où il n'y aurait pas de danger.

La meilleure stratégie est celle **donnant-donnant** (4 règles) :

Éviter les conflits inutiles en coopérant avec bienveillance aussi longtemps que l'autre joueur coopère.

Se montrer susceptible si l'autre fait cavalier seul de manière injustifié.

Faire preuve d'indulgence.

Comportement transparent pour adaptabilité de l'autre joueur à votre mode d'action.

Type de jeux de référence.

Notion de stratégie dominante/dominée

Formes de jeu

Ces questions de relations entre les acteurs amènent à considérer un certains nombres de notions : nouvelles microéconomies qui s'intéressent à des formes éventuelles de coordination entre acteurs qui ne soient pas uniquement le marché.

Notion de conventions.

Notion de confiance.

Permettrait de relier et coordonner les actions des acteurs. Par forcément marchand.

Economie de conventions, contrats, confiance.

Incomplétude des contrats.

La notion de contrat amène à considérer la notion de complétude ou d'incomplétude.

Contrats incomplets : crence imparfaite, comportement opportuniste (free ride, passager clandestin) consistant à utiliser un service collectif sans payer (ex : comportement de sélection adverse, l'aléa moral...).

Nécessité de coordination non marchande

La société a besoin de normes, règles, habitudes voire institutions pour créer un cadre routinier et sécurisant au sein duquel les échanges peuvent se dérouler sans comportements opportunistes.

Convention : source d'amélioration de l'efficacité, comportement désintéressé.

On pourrait dire qu'une institution est ensemble de règles normes, valeurs (au sens le plus large) reconnue comme légitime par individu et structurant les rapports sociaux.

Confiance = institutions : codifie, régule la relation = croyance d'un acteur quant à sa relation avec un autre acteur.

Processus d'apprentissage.

Plusieurs types de **confiance** :

Confiance d'appartenance (entre les membres d'une famille, ethnie, école...),

Confiance relationnelle (attitude coopérative),

Confiance institutionnelle (dans une marque, diplôme d'école...).

D'une certaine façon la confiance = contrat implicite.

Chapitre 3 : Incertitude et risque

Le risque n'est pas forcément perçu de la même manière selon les acteurs.

Perception du risque.

Quelle est la quantité de risque qu'un acteur sera prêt à soutenir ?

Comment un risque peut être réparti entre les différents acteurs ?

Qu'est ce que le projet invite à prendre comme risque et qu'est ce qu'il propose pour le répartir entre ses différentes entités et acteurs ?

(Bcp de projet ont échoué à cause de la mauvaise prévision et perception du risque.)

Définition (différence entre incertitude et risque) : qu'est-ce qui fait la ligne de partage entre les deux ? :

Le **risque** est une situation caractérisée par la disposition de distribution des probabilités des principales variables : le risque est probabilisable.

L'**incertitude** correspond à une situation où ces distributions de probabilité ne sont pas connues avec certitudes.

On utilise bcp dans les calculs dans la zone saharienne où la pluviométrie est concentrée sur une période de l'année (très variable d'une année sur l'autre) : variabilité très forte, très stratégique car agriculture essentiellement pluviale. Ce caractère variable conduit à tracer des cartes où les isohyètes (courbe de niveau) sont probabilisées à 90 ou 80% : autre répartition cartographique de ces isohyètes que si elle serait en moyenne.

Information, incertitudes et risque

Typologie de l'information à partir de la prise en compte des notions de risque et d'incertitude.

Informations de natures différentes. Différents types de qualification :

Une info peut être **certaine** : détermination du porteur de projet par exemple.

Indétermination de l'info : info non encore fixée de même que les états de la nature.

Incomplétude de l'info : on ne connaît pas tous les états de la nature

Incertitude de l'info : générée par des phénomènes tout à fait divers :

Incertitude **structurelle** (variation des tx de change...) ;

Incertitude **comportementale interne** (porteur de projet qui ne connaît pas ses propres préférences...) ;

Incertitude **comportementale externe** (on ne connaît pas les préférences de l'ensemble des acteurs...)

Notion d'**imprécision** : c'est quand on ne sait pas exactement où sont les limites ; on peut raisonner sur des intervalles (par ex : prêt du banquier : imprécision quantitative)

Présentation d'une typologie des types de risque auquel peut être confronté un projet :

Risque de marché

Risques qui tiennent à la nature de l'info.

Il y a des risques spécifiques liés au lieu d'échange qu'est le marché avec l'asymétrie d'info entre les partenaires potentiels dans l'échange. (Sauf CPP)

Cette asymétrie d'info conduit le porteur du projet à prendre un certains nombres de risque.

Risques liés au comportement du partenaire : on ne sait pas tt ce qu'il sait, ni tt de lui.

Ces risques peuvent être :

Risque de corruption

Risque de free rider

Risques d'esquive : on ne peut mesurer la contribution d'un acteur et il va en profiter.

Risques liés à l'aléa moral : opportunisme ex post.

Risques de désolidarisation.

Risques purs : Regroupe plusieurs sous catégories de risques

Risques naturels : Risques climatiques (inondations ...).

Cet éventail de risque évolue avec le temps et le développement des technologies : chocs électromagnétiques....

Risques techniques purs : Défaillances techniques : accidents, pannes...

Font l'objet de parade : stratégies développées face à ce type de risques.

Risques comportementaux : Vols, fraudes, grèves, sabotages, vandalismes...

Risques d'offre

Risques sociologiques : risques liés aux changements de goûts, d'habitudes de consommation, d'effets de mode.

Risques économiques globaux : Variations de conjoncture (dvpt chômage, inflation...)

Risques de marché : Risques liés à la concurrence imprévue, à l'innovation technologique.

Risques politiques : A fait l'objet de bcp d'analyse et d'étude et il y a des institutions qui sont la pour fournir des infos voire assurer contre ces risques.

Entreprises qui font du commerce avec des pays qui ne sont pas politiquement ou économiquement stables font appel à des institutions qui notent les pays et entreprises.

En France la COFACE (www.cofacering.fr)

La COFACE a étendu son système aux régions.

Note attribuée après expertise macroéconomique (: risque pays) ou expertise microéconomique (: suivi d'un très grand nombre d'entreprise dans 200 pays) et sur l'expérience de défaut de paiement.

Donne des indicateurs sur les facteurs politiques, sur les risques de pénurie de devises, sur la capacité de l'Etat à faire face à ses engagements, sur les risques de crise du système bancaire, sur les risques de conjoncture...

Autre note : note synthétique donnée aux pays que la COFACE étudie : classé en 7 niveaux :

A1 : probabilité de défaillance ou non paiement faible (UK, France)

A2 : faible mais croissant.

A4 : Pologne, Tunisie, Mexique (2002)

B : médiocre. Investissement spéculatif.

C : mauvais (Brésil 2002)

D : exécrable.

Risques de gestion

Risques de production

Risques liés aux conditions de production : variation des coûts, risque d'approvisionnement

Risques marketing : Risques liés à des erreurs de prévision de certains marchés, ou à des erreurs de promotion des produits (exemple de la publicité de la voiture Renault 14 représentée en forme de poire).

Risques financiers : Risques associés à des erreurs dues à la prévision de trésorerie erronée, des mauvais placements financiers...

➔ La survenue d'un certain nombre de ces risques peut avoir des conséquences sur les projets au point d'amener parfois leur défaillance.

Le FIDA, qui est une petite organisation internationale avec une politique très spécifique, avait fait réaliser une étude sur les défaillances de projet de dvpt.

Les défaillances des projets de développement :

Insuffisance de l'étude technique :

Insuffisance dans la façon dont sont prises en considération un certain nombre de variables ou l'oubli de certaines d'entre elles.

Situations fréquentes de sous estimation du nombre de véhicules et des couts à l'accès au bâtiment par exemple.

Mauvaise estimation dans les consommations intermédiaires, dans la performance des équipements

Mauvaise estimation des couts de démarrage.

Mauvaise estimation des couts de formation.

Mauvaise prise en compte des problèmes liés à la période de rodage d'un projet.

Sous estimation des délais de réalisation :

Retards pouvant être dus à des circonstances naturelles.

Mauvaise prévision de marges suffisantes.

Directement lié aux questions de financement et de délais.

Défaillances des projets privés :

France : données INSEE : mortalité des entreprises, démographie des entreprises :

Au bout d'un an, **83%** des entreprises créées dans l'année survivent. **50%** disparaissent au bout de **5** ans.

Causes internes de défaillance

L'illusion d'une clientèle liée à une absence ou à une mauvaise étude de marché ;

Trop de certitudes concernant la psychologie du porteur de projet, trop de part laissée à l'intuition, **manque de professionnalisme**.

Mauvaise détermination des prix de revient ;

L'**isolement** : certaines entreprises peuvent disposer de certains type d'aide mais ne le savent pas : manque d'intermédiation ;

Tendance au suréquipement ;

Sous estimation du besoin en fonds de roulement (**BFR**) ;

Manque de fonds propres ;

Trop de précipitation ;

Problèmes relationnels internes (salariés, familiaux...) ;

Mauvaise connaissance des outils de gestion, manque d'organisation, manque de suivi de bords, incompétence de suivi d'une clientèle ;

Obsolescence du matériel.

Causes externes de défaillance

Défaillance d'un client important : entreprises de sous-traitance surtout ;

Rupture d'approvisionnement ;

Détérioration brutale d'un marché ;

Disparition du personnage clé de l'entreprise.

(La longévité de l'entreprise croît avec sa taille.)

Chapitre 4 : politiques, stratégies, tactiques, prix et projets.

D'une façon ou d'une autre on intervient dans un monde qui est déjà informé, structuré par les prix.

Il y a déjà des institutions, organismes, entreprises, demandeurs... qui soit proposent des prix, soit acceptent d'échanger à un certain prix... ; l'environnement est déjà structuré par les prix dans une certaine mesure.

Il peut y avoir un système de prix administrés (Ex : France avant.) ou de liberté des prix.

De plus dans le domaine des prix il ne suffit pas de fixer des prix il faut aussi savoir les faire respecter.

Il y a la fois, d'une certaine façon, un univers structuré plus ou moins et de façon plus ou moins contraignante, et il y a néanmoins une possibilité de politique de prix.

Si le prix apparaissait comme une variable essentiellement commandée par le cout, déterminer un cout demandait d'évaluer correctement le **cout de revient**.

Si le prix apparaissait comme une variable contrainte : pas d'espace pour une politique de prix.

Donc soit environnement concurrentiel donné, soit cadre règlementaire.

La notion de prix est trompeuse, elle est modulée par d'autres notions.

Possibilité de négociation pouvant apparaître à chaque étape d'un processus de commercialisation.

Si la notion de cout est à la base du prix de vente ce n'est pas une donnée objective, indiscutable.

La différenciation se faisait bcp par les prix.

Le prix de vente n'est pas seulement ce que l'acheteur paye c'est aussi un instrument de communication pour l'entreprise et un instrument de positionnement pour ses produits : important avec la différenciation accrue des produits.

Relation prix/qualité = relation complexe mais fondamentale.

Le niveau des revenus moyens aidant, on a une nouvelle dynamique de consommation.

L'offre elle même s'adapte à ces modifications de la consommation et propose des produits de plus en plus diversifiés.

La politique de prix ne va pas se résumer à une comparaison avec le prix du marché ou avec le cout mais est fondamentalement au cœur d'une démarche marketing.

Section 1 : Les schémas de fixation des prix

Paragraphe 1 : Schémas théoriques de fixation du prix

1.1 Fixation des prix à partir des coûts

A très largement prédominée jusqu'à récemment.

1.1.1 La notion de coûts :

Définir le coût c'est avant tout définir sa finalité et son objet :

La *finalité* peut être **comptable** (entreprise veut à travers sa comptabilité analytique connaître pour tel ou tel produit la somme des charges engagées) ou **économique** (l'entreprise veut grâce à des calculs de coûts prendre des décisions capitales : on raisonne sur des charges futures)

L'*objet* du coût c'est l'assiette du calcul : l'ensemble des éléments qui ont engendré le coût (investissement, fonctions...).

Définitions du **coût** :

Comptable (approche exhaustive) : un coût est défini par les trois caractéristiques suivantes : le **champ d'application** (moyen d'exploitation, stade d'élaboration du produit...), le **contenu** (charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée) et le **moment du calcul** (antérieur ou postérieur à la période considérée ?)

Economique : le coût est la mesure en termes monétaires de l'accumulation de ressources (par exemple : matière 1^{ère}, heures de travail, services divers...) utilisées dans un but déterminé (avec objet et finalité) (: définition plus générale et plus souple.)

➔ Le coût peut se définir par 4 choses : sa finalité (le but de son calcul), son objet, son contenu, sa période.

On est amené à distinguer des notions de coûts différentes selon qu'on prend comme critère l'objet du coût, la période d'analyse, le contenu, sa finalité.

Tableau : Typologie des coûts (4 pages)

De plus la notion de coût suppose de faire des choix.

Dans tous ces coûts, ceux qui sont privilégiés pour la fixation du prix : coûts complets et partiels, coûts réels et prévisionnels.

On peut partir d'une notion de coût complet ou partiel le coût complet pouvant être un coût réel ou prévisionnel et le coût partiel étant prévisionnel.

Il existe deux méthodes de fixation des prix par les coûts :

A partir du **coût complet**

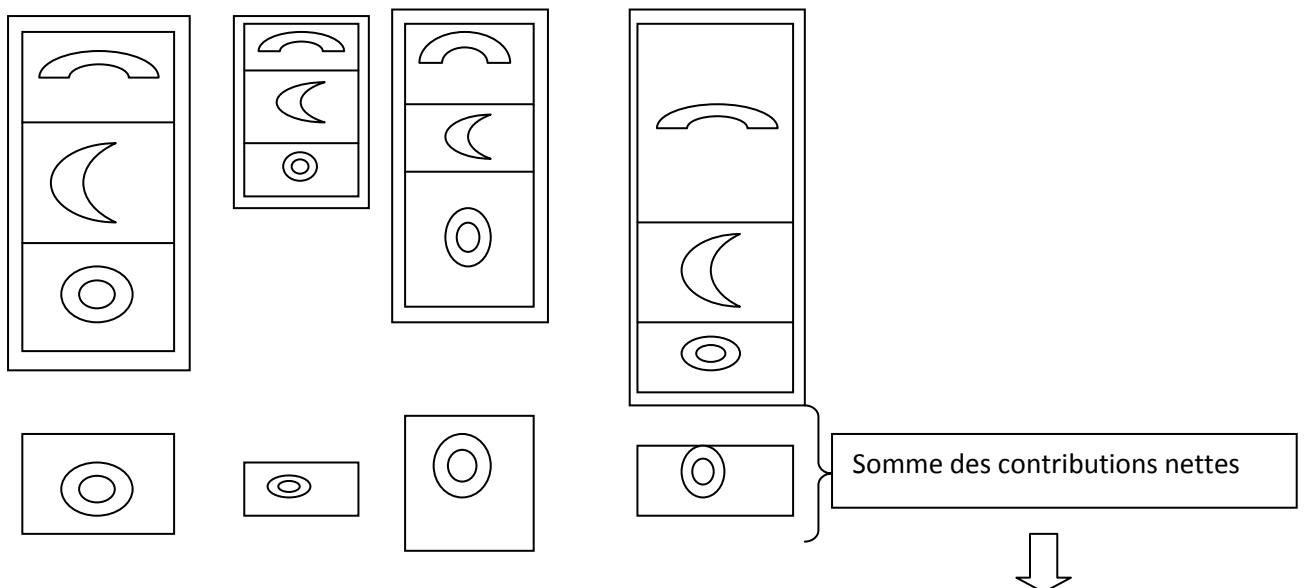
La méthode du full cost pricing ou **cost plus** : Prix = coût complet (réel ou prévisionnel) + bénéfice.

Méthode **traditionnelle** : marge bénéficiaire obtenue en tant que pourcentage du coût complet. C'est à dire que le prix = coût complet + pourcentage du coût complet = coût complet x coefficient multiplicateur. Mais très souvent le calcul de la marge bénéficiaire est fait de manière *détournée* (pays Anglo saxons) : le gestionnaire va fixer comme objet le taux de rendement du capital employé puis on convertit ce taux en un pourcentage appelé « **mark up** » que l'on applique au coût prévisionnel complet de façon à obtenir le prix de vente correspondant : **taux de marge bénéficiaire** = (K employé / coût complet annuel) x taux de rendement du K employé. (Fixation indirecte.)

A partir de coûts partiels : méthode du calcul de la contribution dite **contribution marginale** : Prix = coût partiel (prévisionnel) + contribution (ou apport) ; se ramène essentiellement au calcul d'un coût partiel et d'un prix pertinent permettant de dégager par différence et de manière prévisionnelle la marge ou contribution souhaitée.

Cas d'un seul produit : CA = coût partiel + contribution/apport global.

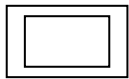
Cas de plusieurs produits. Schéma (Verso feuille 1 de la typologie des coûts). Supposons qu'on ait plusieurs produits avec des montants de CA spécifiques et une décomposition de ces CA spécifiques :



Avec :



: Charges variables



: Chiffre d'affaire



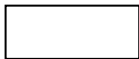
: Charges fixes



: Contributions nettes



: Charges fixes communes



: Résultat net global

Dans la 2^{me} méthode on utilise les couts directs, variables, marginaux et différentiels.

Contribution = marge qui contribue à la couverture des charges indirectes et à sécréter une partie du bénéfice global de la firme.

1.2 Techniques de fixation du prix en fonction des paramètres *coût/volume/profit*.

Relation seuil de rentabilité/prix.

Notion de SR ou point mort. (Cf. Cours d'analyse financière)

On va s'appuyer sur une analyse linéaire des charges. (CV = constantes)

p = prix unitaire

y = charges totales

x = nombres d'unités produites

a = cout variable unitaire

b = charges fixes

x_0 = volume produit au point mort

Le point mort est la situation dans laquelle l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte ou alors la situation dans laquelle la marge sur cout variable couvre tout juste les charges fixes.

$$(p \cdot x - a \cdot x) / p \cdot x = b / p \cdot x_0 = \text{tx MSCV} = (p - a) / p = \text{cste}$$

Au point mort on a $(p - a) = b / x_0$ ou encore $p = b / x_0 + a$ = prix au point mort.

Cf. Graphiques 1

1.3 Schéma théorique de fixation des prix à partir de la dde.

Prix soumis à l'influence de l'offre et de la demande.

Ecole privilégiant l'offre : classiques

Ecole privilégiant la dde : marginalistes

Synthèse Marshallienne : CT = utilité. LT = cout de production

1.3.1 Les concepts de base :

Notion de **besoin** : Ce besoin suppose le recours à un bien qui a des caractéristiques, qui a une utilité et une rareté → bien économique → valeur du bien (d'échange et d'usage)

Notion de dde et d'élasticités par rapport au prix

Dde normale (courbe décroissante et convexe).

Dde non normale : effets Giffen (denrée de base non substituable : effet prix ou revenu) et Veblen.

Elasticité simple : $\Delta Q_a / Q_a / \Delta P_a / P_a$.

Elasticité croisée de la dde d'un bien A par rapport au px d'un bien B : $e_c = \Delta Q_a / Q_a / \Delta P_b / P_b$: si e_c positive on a des biens substituables ; si e_c négative on a des biens complémentaires.

Ces notions d'élasticité permettent de préciser la définition d'une industrie, de déterminer les **tactiques de prix**.

Genèse de la dde : rapport qualité/prix. Changement majeur par rapport aux décennies antérieures : prenons par exemple les produits alimentaires : ils sont bien plus variés que ceux du siècle précédent.

Variété beaucoup plus grande.

Le **consommateur** a changé : globalement l'élévation du revenu a été telle que le consommateur peut s'adonner à des fantaisies dans les choix qu'il opère.

L'**information** a énormément changé et l'information ne parvient plus à toucher le consommateur d'une façon aussi rationnelle qu'auparavant (trop d'info, tue l'info : info trop confuse).

Ce qu'il y a de nouveau c'est que la mesure de ce rapport **qualité/prix** implique la mesure de la valeur du produit (mais bcp de notions de valeur : valeur intrinsèque, valeur d'usage, valeur d'innovation, valeur signe,...). Cette question du rapport qualité/prix est donc, en termes de mesures et de méthodes, très vaste.

1.3.2 Politique de prix basée sur le comportement des consommateurs

Les méthodes traditionnelles : Méthodes basées sur des enquêtes (raisonnement à produit constant) : quand l'achat du produit est fréquent cela peut se faire par l'observation du comportement d'achat. Par contre pour les produits faisant l'objet d'acquisition moins fréquente on va être obligé de se baser sur des méthodes plus rudimentaires : interview = enquêtes directes.

Détermination d'un prix maximum et d'un prix minimum : le prix paraîtra trop élevé pour un pourcentage de consommateur et un autre prix paraîtra trop faible pour un autre pourcentage. Donc pour chaque niveau de prix on peut déterminer le pourcentage de consommateur intéressé. Interview : à partir de quel prix pensez vous que ce prix est de trop bon marché, donc de mauvaise qualité ? (= détermination **prix minimum**) ; à partir de quel montant jugez vous que ce prix est trop cher ? (= détermination du **prix maximum**)

Un exemple :

Prix	Fréquence cumulée des réponses affirmant le prix suffisant (a)	Fréquence cumulée des personnes estimant le prix trop élevé (b)	Demande potentielle (a – b)
10	0,12	0,01	0,11
15	0,25	0,05	0,20
20	0,60	0,15	0,45
25	0,80	0,36	0,44
30	0,90	0,70	0,20
35	1	0,90	0,10

Cf. Graphique des DISTRIBUTIONS CUMULEES (Graphiques 2)

Cf. Graphique de la DEMANDE POTENTIELLE (Graphiques 3)

Variantes (qui conduisent plus ou moins à des résultats semblables) : seriez-vous prêt à acheter l'article pour un prix de tant ? Si oui on passe au prix suivant, sinon raisons.

Détermination du prix optimum par **sondage statistique** : « buy response method » : consiste à demander aux personnes interrogées le prix qu'elles considèrent le plus juste pour le produit en question.

Cf. Graphique du PRIX OPTIMUM : nombre de réponses en pourcentage (Graphiques 3). On peut s'en tenir au prix optimum ou les prix de la zone P1/P2

Méthodes nouvelles : méthodes multicritères. Méthodes qui concernent d'autres variables que le prix à condition qu'elles soient indépendantes : la qualité...

Tableau du MODELE TRADE-OFF (Graphiques 3)

On est dans qqchse qui s'intègre dans une étude plus vaste : **modèle trade-off** : modèle qui considère que chaque produit demandé a de nombreux **attributs** et que le consommateur doit arbitrer entre différents produits et ces choix se ramènent à des **compromis**.

1.4 Fixation du prix à partir de la concurrence.

Domaine de prédilection des théoriciens, des économistes et des politiciens.

Tableau de Stackelberg : systématisation de la réflexion sur les situations de concurrence mettant en ligne et en colonne le nombre de demandeurs et d'offreurs en présence avec une combinatoire absolue.

Cette existence de la concurrence représente au même titre que les consommateurs un élément indéniable de la fixation du prix.

Concurrence peut être vue sous plusieurs angles :

Sa structure : monopole, oligopole...

Les réactions et actions qu'elle génère...

1.4.1 Approche économique :

La prise de conscience de la concurrence est plus ou moins nette selon le produit fabriqué ou vendu : un produit normalisé ou un produit qui a des substituts étroits est vulnérable et va obliger la firme à surveiller constamment la concurrence. Or ça ne sera pas le cas d'un produit différencié.

Connaitre la concurrence est un besoin impérieux.

Définition de la concurrence : il y a concurrence à partir du moment où sur un marché donné pour un produit donné il existe 2 ou plusieurs vendeurs, chaque vendeur agissant de façon indépendante face à 1 ou plusieurs acheteurs : nombre infini de situations différenciées.

Typologie de la concurrence : typologie claire mais qui repose seulement sur le nombre d'intervenants et du coup reste insuffisant. On va la compléter par la typologie traditionnelle des économistes qui intègre l'objet de la concurrence.

Distinction concurrence parfaite et concurrence imparfaite :

Concurrence parfaite : homogénéité produit, transparence marché, atomisticité O/D, liberté d'action, liberté d'entrée et de sortie du marché, mobilité des facteurs de production.

Concurrence imparfaite, monopolistique.

Si on pense qu'on peut avoir une politique de prix, alors ça sera en concurrence imparfaite. (Car en concurrence parfaite prix = donnée)

Prise en considération de la concurrence monopolistique.

Critère de différenciation des produits : d'un produit normalisé à un produit différencié.

Produits parfaitement substituables mais différents (ex : lessive).

1.4.2 Approche stratégique

Comme la concurrence représente une donnée importante de l'environnement immédiat d'une entreprise elle va essayer de la maîtriser : outil fondamental → analyse stratégique.

Concepts de base en analyse stratégique : **BCG** (Boston Consulting Group)

Notion de **métier** : ce concept a donné lieu à plusieurs types d'approches tout aussi classiques les unes que les autres : approches en termes de produits, de technologies ou en termes de marketing. Chaque métier est un ensemble d'activités ou un ensemble de compétences permettant à l'entreprise de maîtriser plusieurs lignes de produits. Dans une firme on peut recenser un grand nombre de métiers.

Notion de **segments stratégiques** : correspond à un domaine d'activité déterminé de la firme c'est à dire un ensemble de produits partageant les mêmes ressources et obligeant la firme à affronter les mêmes concurrents. (Le responsable de l'entreprise établit un lien entre le segment et une stratégie à lui appliquer.) Peuvent être des produits, du savoir faire, des marques, des réseaux de distribution.

Notion de **formules stratégiques** : décomposition idéale en segment.

Notion de **segments de marché** : ces segments proviennent du découpage du marché en ce sens qu'il aurait des caractéristiques différentes (et auxquels on appliquerait différentes techniques de marketing).

Cette analyse du domaine d'activité stratégique et donc de la concurrence qui s'y joue peut être relié à la question des politiques de prix.

1.4.3 Relations entre politiques de prix et analyse concurrentielle des domaines d'activité stratégiques.

Le coût complet d'une unité produite d'un bien donné diminue avec la production cumulée de ce bien.

Il est indépendant des coûts fixes et est non négligeable.

Les coûts en valeur absolue diminuent de 25% quand la production cumulée double (chiffres BCG).

Cf. Graphiques 4, 1.

Supposons qu'on ait un prix du marché et des concurrents qui produisent dans des conditions différentes.

Cf. Graphiques 4, 2

Paragraphe 2 Schéma actuel de fixation des prix

2.1 Réglementation des prix et de la concurrence.

Date charnière **1986** : Premier gouvernement de cohabitation.

Période **1** : Après la 2^{ème} guerre mondiale et avant **86** : intervention de l'Etat mais si on prend l'après guerre c'était celui des ordonnances de **45**, donnant le pouvoir au ministre de l'économie de fixer les prix.

Mise en place d'un contrôle des prix : 2 caractéristiques : alternance de plages de durcissement et de plages de liberté.

Politique de plus en plus contractuelle entre l'Etat et les industriels.

Il faudra attendre **86** et l'ordonnance du 1^{er} décembre pour assister à une évolution très nette.

Diverses étapes dans la libération des prix pour en novembre voir les prix des produits industriels être libérés.

Parallèlement on voit un développement très net du **droit de la concurrence** : lutte contre les pratiques individuelles, discriminatoires, illicites ou collectives.

Existait avant **83** mais ça s'est développé à partir de la libération des prix.

Objectif : informer et protéger le consommateur.

Conseil de la concurrence : **16** membres : rôle consultatif et judiciaire. Peut être saisi par gouvernement, collectivité territoriale, groupe de consommateur, juges civil ou pénal...

2.2 Fixation du prix par la pratique

Enquêtes assez anciennes qui ont 2 avantages : sont menées en France mais donnent des résultats analogues à certains autres pays à la même période et cela scande une tendance qui depuis n'a pas cessé de se poursuivre.

2.2.1 Enquête 1 :

Quels étaient les objectifs les plus importants pour les firmes ? Échantillon de **42** : entreprises de tailles diverses.

PME : survie

Entreprises industrielles quelque soit leur taille : qualité du produit fabriqué.

Qualité et prix des produits ne sont pas vraiment des objectifs mais plutôt des stratégies.

2.2.2 Enquête 2 :

Même question avec **14** objectifs proposés.

Quasi totalité des firmes ont **4** objectifs fondamentaux :

Maintient de l'image de marque et profit (ppalement les grandes firmes) ; accroissement de la part de marché et qualité des produits.

Mise en veilleuse de l'objectif « survie » pour toutes les sortes d'entreprise.

Apparaissent le profit et la part de marché : signe la montée du contexte de ccrence.

Les objectifs de prix paraissent secondaires.

Les politiques de prix proprement dite :

Au début des années 80 sur un échantillon de 134 entreprises l'objectif le plus important est classé comme suit (en pourcentage)

Niveau du cout de revient.

Ccrence

30% : Clientèle.

...

Cclion : priorité accordée aux couts (dans les deux enquêtes) puis ccrence et clientèle.

Depuis ces tendances se sont poursuivies. Dvpt marketing a amené à systématiser la prise en compte de la ccrence et de la clientèle.

Section 2 : politiques, stratégies, et tactiques de prix.

Sous section 1 : des politiques de prix aux stratégies et aux tactiques

Réf : Maryse Giletta : « les politiques de prix ».

Ce qu'elle appelle politique de prix c'est ce qui procède de la fixation d'un objectif et des prises de décision pour atteindre cet objectif. On peut penser qu'à la fin des années 80 chaque firme a ses politiques de prix. Politique ici est le terme le plus général. Elle distingue deux autres types de décision : stratégies et tactiques de prix.

Paragraphe 1 : politique de prix.

La politique de prix consiste à fixer les objectifs et les fixer à partir de la prise en compte d'une info liée à l'environnement général (politique éco, culturel...) et immédiat (marché) de l'entreprise.

Données endogènes : les couts (cout complet, cout partiel, relation entre couts volume profit, éco d'échelle, phénomènes d'expérience...)

Donnée exogènes : consommateur (dde), concurrence et réglementation (a qqchose de décisif et de structurant sur la fixation des prix) et la conjoncture.

Compte tenu des différentes combinaisons variables entre ces données on en fait procéder la détermination des politiques de prix.

Politique de prix intrinsèque relayée par politique de prix extrinsèque.

Politique de prix : fixation de la direction générale.

Paragraphe 2 : stratégies et tactiques de prix

Réagir aux changements.

Politique de prix = grandes orientations prises au regard de la considération de l'environnement général et immédiat.

Changement de l'environnement → stratégies et tactiques

Stratégies : conception et planification globale des changements survenus dans les politiques de prix.

Tactiques : organisation pratique des changements de prix : décision à prendre au niveau du timing et modalités.

Amplitude de la modification du prix : peut être important si elle entraîne d'autres changements au niveau de la clientèle ou du produit...

Ou modification du prix dû à un changement dans la clientèle.

Risque ne pas être suivi par les concurrents suite à une stratégie de prix à la baisse.

Risque d'être trop bien suivi et déclencher une guerre des prix.

Il convient de se positionner soit comme leader soit comme suiveur : prise en compte des éléments d'image, de coûts, ... (Approche marketing)

2.1 Stratégies

Dans les stratégies on pourrait distinguer des stratégies de guerre et de paix.

- Stratégie de guerre :

Objectif : maintien de la part de marché, amélioration concurrentielle, élimination d'un concurrent dangereux : degré d'agressivité divers suivant l'objectif.

Amélioration concurrentielle = Stratégie de pénétration : baisse de prix avant que les coûts baissent.

- Stratégie de paix :

Stratégie du spécialiste visant l'accès à l'indépendance. Recherche de l'entente.

2.2 Tactiques

Exemples de tactiques de prix :

2.2.1 Gestion du **calendrier** des changements de prix : rapidité d'intervention : arme offensive (la **réactivité**) ou défensive (rapidité délibérément refusée par exemple) ; et durée d'intervention.

2.2.2 Modalités de changements de prix :

Fixation de **prix promo** : vente d'article à prix coutant...

Variation prix en fonction de rabais, remises : escompte, soldes...

Prix discriminatoires légaux : discrimination entre clients, ou entre produits ou selon l'endroit ou le temps.

Sous section 2 : la démarche de fixation des prix dans le cadre d'une approche de marketing opérationnel.

Ed Ellipses par Yves Chirouze : « Le marketing »

Ed Foucher de Y et A Chirouze : « Introduction au marketing »

Il faut partir d'un diagnostic à partir de l'info qu'on a sur l'environnement (données endogènes et exogènes)

Paragraphe 1 : le diagnostic préalable

Chirouze propose certains éléments : contraintes internes et externes à la fixation du prix.

- Contraintes internes

Coûts de revient, capacité de production, place du produit dans la gamme, les autres variables du marketing mix, le positionnement choisi, et les objectifs généraux dans l'entreprise.

- Capacité de Y^o : une entreprise qui sous utilise sa capacité de Y^o peut décider d'augmenter sa fabrication en commercialisant un nouveau produit en dessous de son coût de revient car si ce produit a une MSCV il participe à la formation de bénéfice.
- Gamme de l'entreprise : entreprise va devoir éviter une concurrence par les prix entre les articles de sa propre gamme (cannibalisation). Il faut arriver à tenir compte des différences de coûts, des perceptions de la clientèle, des prix des concurrents, établir une hiérarchie de qualité. A la gamme d'article il faut une gamme de prix cohérente (pas simple).
- Portefeuille de produit : question des produits complémentaires ou induits : développement d'un produit d'attraction (coût de revient élevé et vendu à un faible prix perçu) ; ces produits nécessitent l'achat de produits induits (marges fortes)

- Contraintes externes :

Dde, concurrence, réglementation, distribution.

Analyse des px de la concurrence : trois comportements : s'aligner sur les px marché, soit les casser de façon à conquérir des parts mais en risquant guerre des prix, soit pratique d'un prix élevé avec image de marque haut de gamme.

Différence entre prix perçus par les consommateurs et prix effectifs.

Outils : études docs, presse pro, panels, observations...

A compléter par une étude auprès des consommateurs pour identifier les produits substitués...

Analyse de la **distribution** : cas où on a des intermédiaires : sans ces intermédiaires le produit n'arrive pas au consommateur donc le fabricant doit connaître les pratiques et attentes des intermédiaires de la distribution : prix de vente au détail des Yts concurrents et à se procurer les barèmes et conditions de prix des concurrents.

Transparence tarifaire depuis l'ordonnance de 88.

Prix brut, de catalogue

Prix franco : ne varie pas avec la distance entre usine et lieu de livraison.

Prix départ usine.

Prix de zone : différent selon les aires géographiques.

Paragraphe 2 : les stratégies de prix

Stratégies de prix selon Chirouze = Politique de prix selon Giletta

2.1 Objectifs de prix

Vont découler des objectifs généraux et des objectifs marketings.

Types d'objectifs de prix :

Objectif de **volume** : hausse CA, hausse par le marché, atteindre un certain taux de croissance des ventes...

Objectif de **profit** : marge bénéficiaire satisfaisante, rentabiliser les investissements, hausse du cash flow à CT, max profit à LT...

Objectif de **concurrence** : stabilisation des prix et marges, éviter guerre des prix, alignement sur les prix de marché ou du leader...

Objectif d'**image** : donner une image de qualité par prix d'écrouissage, ou de casseur de prix par prix très bas.

2.2 Stratégies de prix de lancement

2.2.1 Cas du lancement d'un produit réellement nouveau

Stratégie de prix de pénétration : vendre à prix bas pour conquérir grande part de marché et stimuler la dde. Il faut une dde élastique (>1). Objectif : maximisation du CA et domination du marché avec un profit à LT.

Stratégie de prix d'écrémage : prix de lancement élevé pour dégager un maximum dans délai minimum. Cette stratégie est conseillée quand la sensibilité au prix n'est pas identique chez les acheteurs et qu'un nombre suffisant est prêt à payer cher le produit. Puis baisse de prix par la suite pour atteindre une part du marché où la dde est plus élastique.

2.2.2 Cas de stratégie pour des fausses innovations

L'entreprise prend en considération plus la ccrence que la dde.

3 stratégies :

- Stratégie de **prix du marché**, stratégie d'**imitation** : prix d'un produit qui a déjà des concurrents, identique ou légèrement inférieur au prix du leader.
- Stratégie de **conquête** : ressemble à la pénétration. Prix bas par rapport aux concurrents. Suppose une dde élastique et que l'entreprise soit dans la capacité de réaliser des économies d'échelle. Risque de *guerre des prix*. Entreprise doit faire face à une surenchère dans la baisse des prix.
- Stratégie d'**image** : décidée à la suite d'un choix de positionnement : prix = différenciation face à la ccrence, garantie de qualité, prestige, rareté... *effet Veblen* recherché.

2.3 Stratégie de prix d'une gamme de produits.

- Stratégie de **prix de prestige** : introduire en haut de gamme un article de qualité ou haute technologie à un px très élevé pour que toute la gamme bénéficie d'un effet de « halo » positif.
- Stratégie de **produits complémentaires** (stratégie des prix captifs). *Produits induits...* (Stratégie de produits d'appel)
- Stratégie de **différenciation des prix** : détermination du prix psychologique que le consommateur est prêt à payer : plusieurs types de sensibilité au prix : on tente de trouver des variables explicatives à cette sensibilité. Pour accroître vente et rentabilité on propose des prix différents selon les segments de marché pris pour cible. Technique : pour justifier les différentiels de prix on peut soit modifier le produit (risque d'être mal perçu,) soit ajouter des options (un + technique ou psychologique), soit entreprendre une stratégie multimarque (sous marque).

Si le bien considéré est intermédiaire, la détermination du prix se fait en fonction de la considération du prix du bien final dans lequel il intervient mais on peut affiner :

- Si le prix du bien intermédiaire a un poids relatif faible dans le prix du bien final et si l'importance de la concurrence l'autorise alors le prix pourra être fixé dans le **haut de la fourchette** des prix comptables admissibles.
- Si le prix a un poids important alors le prix sera fixé en **accord** avec *l'entrepreneur du bien final* sous réserve des contraintes des 2 partenaires.

Si le bien qu'il soit intermédiaire ou final a des biens substitués ou si le marché est très concurrencé alors le prix pourra être fixé dans le **bas de la fourchette** des prix comptables admissibles.

➔ Les stratégies dépendent de cette fourchette des prix comptables admissibles.

On a aussi un marketing du projet.

Il faut aussi considérer que d'autres éléments que le prix interviennent dans le choix d'un bien en situation de compétition : qualité, disposition, disponibilité, garantie, SAV, caractéristiques de prix des pièces de rechange, modalités de vente et de crédit, présentation, image...

Partie 3 : Retour sur la phase d'élaboration du projet : quelques éléments de questionnements et de méthodes.

Formulation du problème : revient à formuler un besoin ou une dde qui suscitera, légitimera la recherche de l'identification du projet.

Chapitre 1 : l'analyse des besoins et de la dde.

Section 1 : La notion de besoin

Théorie de la motivation et pyramide de Maslow (Cf. Cours de socio éco des organisations de L2S3 de Mme Rudel)

La notion de besoins est une des premières questions à laquelle ont tenté de répondre les théories de la motivation.

Courant théorique, travaux de physiologistes : théorie des besoins : la nécessité d'assouvir les besoins est le facteur principal du schéma physiologiste des **tensions** : mise en mouvement que l'on appelle la **motivation**. Motivation tjrs liée à la **satisfaction d'un besoin**. Comportement d'assouvissement des besoins dirigé vers un but : réduction des tensions dues à l'insatisfaction.

Les théoriciens des besoins et de la motivation disent que c'est un **processus de régulation** : *processus d'homéostasie* (Cannon 1932) : régulation en vu de retrouver un état sans tensions, retour à un état stable.

Vont analyser les besoins *physiologiques* et les besoins *psychologiques*.

Lien avec Maslow et sa pyramide des besoins : il est parti d'observations cliniques : hiérarchisation des besoins :

Les besoins humains peuvent être hiérarchisés en 5 niveaux pouvant être représentés par une pyramide.

En allant de la base vers le sommet les besoins se superposent.

A la base : besoins physiologiques (faim, soif, sommeil...)

Puis : besoins de sécurité (protection, ordre...)

Puis : besoins sociaux (besoins d'appartenance à un groupe, d'existence, d'identité, d'affection...)

Puis : besoins d'estime (réussite, reconnaissance...)

Puis : besoins d'accomplissement de soi (effectivité de la créativité, développement personnel...)

Tant qu'un besoin n'est pas satisfait il continue d'être une source de motivation. Mais à partir du moment où il est satisfait c'est le besoin du niveau supérieur qui sera une nouvelle source de motivation.

Des retours aux niveaux inférieurs sont possibles. (Ex : menace de licenciement dans une entreprise)

Besoins primaires : besoins physio et de sécurité.

Besoins de plus en plus complexes.

1.2 La notion de « besoins de base »

Mouvement composé de personnes d'idéologies assez diverses.

Principe : satisfaire les besoins de base, essentiels, de ne pas disperser l'effort tant que les besoins essentiels ne sont pas satisfaits.

Principe de stratégie de dvpt : Idée dénoncée fortement par bcp de PED ➔ Liste technocratique des besoins de base : alimentation, accès à l'eau, éducation, habitat, participation à un emploi suffisamment productif, besoin de participer aux décisions qui concerne (les deux derniers pour les plus progressistes) : n'engagent pas de stratégies.

Il serait intéressant de montrer que les besoins sont considérés de base lorsque, tant qu'ils ne sont pas remplis à un certain degré, (qualitativement et quantitativement) ils menacent la satisfaction de tous les autres besoins. En quoi les uns sont liés aux autres ?

Amélioration agricole ➔ amélioration des rations alimentaires ; Mais si eau non potable cela ne sera pas si évident.

Complexe de besoins liés par des chaînes de causalité (physique, chimique...) propre à chaque situation.

Il faut aussi poser les problèmes de politique.

Quel rapport peut-on faire entre notions de besoins et de dde.

Section 2 : La relation besoin/dde

Les besoins sont en déphasage avec la dde.

Cf. Schéma 5

Dde potentielle implicite.

Dde exprimée explicite.

Besoins sociaux : besoins qu'on estime légitime et possible de satisfaire : choix politique. (Exemple d'un hôpital pour aveugle au Mali qui serait inutile car les aveugles sont intégrés socialement, économiquement et familialement)

Pose le pbme de l'identification de ce besoin. (Pas de pbme si on est à la dde solvable.)

Plus on remonte dans le schéma plus il sera compliqué d'identifier et mesurer le besoin.

2.1 L'identification du besoin

L'identification d'un besoin résulte de la constatation d'un écart entre 2 choses.

L'écart est le résultat d'une situation présente ou d'une situation de référence (passé, normes...), ou d'une situation présente assortie d'objectifs fixés.

Selon la nature de ces écarts les types d'étude destinées à les identifier ne seront pas de même nature.

Si l'écart est un écart par comparaison d'une situation présente avec des objectifs : études **prospectives**

Schéma au verso de « schéma d'intervention des études lors d'une préparation de projet »

2.2 Evaluation du besoin

Trois techniques auxquelles on a recourt pour évaluer un besoin. Font appel à des médiatisations.

Technique 1 : technique par **enquêtes** : on a seulement l'info détenue par l'enquêté. Interview, questionnaires : enquêtes directes, par questionnaire (en présence ou non de l'enquêteur)... Qualité d'une réponse n'est pas forcément suffisante. Difficile à cerner, on ne peut pas évaluer le besoin par enquêtes.

Technique 2 : technique par **ajustements** : observations passées.

Technique 3 : technique par **modélisations** : meilleures des trois mais difficile à mettre en œuvre (bcp d'infos nécessaires et de travail).

Chapitre 2 : Méthode de diagnostic.

Etude de marché :

Analyse du milieu : central : c'est là où on rassemble l'info dont on pense avoir besoin. On ne dispose jamais de l'ensemble des données concernant notre propos.

Il s'agit de savoir qui sont les analystes, les observateurs...

Il faut également savoir fabriquer de l'info de manière à ce que l'on soit capable de lui donner un sens.

Plusieurs types de diagnostic : diagnostic spatial, territorial, sectoriel.

Projet particulier, dans un secteur particulier : méthodologies plus précises de diagnostic.

Quand on a une **théorie** de qqchose une méthode de diagnostic originale peut être déduite de cette théorie.

Importance d'une analyse de la **formation historique** de l'information : certes les projets sont des entreprises volontaristes mais ce n'est pas pour cela qu'il faut faire table rase de l'histoire.

Qu'est ce qu'un **diagnostic** ? C'est un constat mais pas seulement. C'est prêter une valeur aux infos qu'on a, organiser l'information, arriver à donner une valeur d'atout à certains faits, constats, des valeurs de faiblesses, d'opportunités, de menaces à certains autres faits.... (BCG).

Les choses n'ont pas en soi telle ou telle valeur, mais c'est dans certains contextes qu'elles prennent leur valeur...

Il est nécessaire d'avoir une idée sur l'état futur de nos infos : méthodes de prévisions. (Modèles économétriques pour le CT seulement par exemple)

Lieu des études de marché pour les projets commerciaux.

Etudes de marché : voir bouquin de Mktg. (voir ci-avant)

Cf. 4 fiches sur les « types de marché et l'évaluation des marchés ».

Cf. Schéma Phase des **études préliminaires** :

Correspond à la **phase d'identification** du projet du schéma « Cycle de projet » + formulation du problème (1).

(2) : première idée de projet, celle qui va structurer toute la réflexion ultérieure mais on pourra en changer le cas échéant.

(3) : analyse du milieu, diagnostic : ambiguïté.

(4) : graph d'objectifs du projet.

(5) et (6) : graphe des effets.

(7) : propositions techniques et financières.

Notion d'échéancier et de calendrier.

L'étude d'identification se traduit par un document de projet qui décrit ses processus de production, sa taille, les procédés techniques utilisés...

Document d'étude de factibilité à faire préalablement durant l'étude d'identification.

Phase de préfactibilité : Cf. Schéma Phase de préfactibilité

On fait la phase de faisabilité sur un *projet unique*, ou sur un très petit nombre de variantes d'un même projet.

Donc s'il existe encore des variantes à la fin de l'étude d'identification alors on a une phase intermédiaire : phase de préfactibilité.

Contraintes qu'il va falloir lever en suivant une stratégie : coûts (campagne de communication, lobbying...).

Etapas permettant de choisir entre les variantes.

Etude de factibilité : Cf. Schéma Factibilité

Le premier dossier de cette étude est le **dossier technique** (pas seulement les techniques de production interne).

Ensuite **dossier financier** : intervient après car il faut d'abord avoir prouvé la viabilité des processus et procédé à la mise en place pour pouvoir leur affecter des valeurs.

On peut en tirer un certain nombre de considérations sur les *besoins de financement...* : **échéancier financier**.

Premier endroit où va utiliser les techniques de l'évaluation financière des projets (vise à montrer la viabilité financière du projet)

On fera un **dossier administratif** : permis de construire, autorisations... chaque démarche prend du temps.

Eventuellement un dossier juridique : brevets...

Pourquoi pas faisabilité sociopolitique, commerciale...

Après avoir fait tous les échéanciers on regarde comment on peut les rapprocher.

Grille temporelle permettant d'élaborer les docs comptables prévisionnels...

Phase d'appréciation du projet : experts. Eventuellement on va procéder à l'évaluation économique ex ante.

Secteur par secteur : dans le bâtiment on a des docs bien codés : l'*APS* (avant projet simplifié) ou l'*APD* (avant projet définit) entre le *maitre d'œuvre* (= personne chargé de la conception et direction du projet) et le *maître d'ouvrage* (= promoteur du projet = particulier, entrepreneur, personne morale) qui ont une valeur juridique.

L'*APS* traduit le projet en termes technique et en coûts (doc assez clair et succinct, engagement de la part du maître d'œuvre).

L'APD : document constitué une fois que l'APS a été accepté, doc définitif d'accord avec des conséquences juridiques.

Evaluations économique et financière du projet.

R. Houdayer « Evaluation financière des projets » (Dunod)

M. Garrabé « Ingénierie de l'évaluation économique » (Ellipse)

Evaluation financière // Evaluation économique

Ne partent pas du même point de vue.

L'impact sur un **agent économique** qui a un rôle dans un projet et l'impact sur la **collectivité** en est une autre.

Chaque investissement dans une entreprise a des conséquences en amont et aval par exemple.

Le but de **l'évaluation financière**, du point de vue des acteurs du projet, est de veiller à la viabilité financière du projet et à la rentabilité des Kx investis (pas privé vs public ici)

Essaye de **mesurer des résultats financiers appropriables par les opérateurs directs** du projet.

Critères monétaires : revenus des opérateurs d'investissement.

L'évaluation financière se fait au prix du marché (simple au niveau méthodologique)

La **rentabilité financière** d'un projet apparaît nécessaire à la réalisation et la bonne gestion par les agents concernés d'un projet, mais non suffisante pour un projet public.

L'évaluation économique est l'intérêt du projet pour la **collectivité**. (Va plutôt intéresser les décideurs publics même si on n'est pas en public vs privé) Va aider à sélectionner les projets qui apportent le meilleur à la collectivité.

Mesure des effets pour l'ensemble des acteurs avec des indicateurs dont certains seront monétaires (revenus des acteurs) et d'autres ne le seront pas (emplois, équilibre...)

L'évaluation économique (plus complexe, différentes méthodologies d'inspirations différentes (méso, micro, macro)) : les prix utilisés peuvent être ou non du marché.

Cclion : différence de pt de vue, différences d'objectifs et donc d'arbitrages. Finalement arbitrage entre les résultats immédiats et futurs sur une même génération, mais aujourd'hui l'impact sur les générations actuelle et future.

Il résulte de cela des différences de technique : prix utilisés non forcément les mêmes suivant les situations d'équilibre sur les marchés. Donc les *taux d'actualisation* diffèrent.

(Un projet pourrait être évalué d'un pont de vue social...)

Cf. Schéma **Evaluation financière** (Houdayer)

Définition générale d'évaluation financière : phase d'étude d'un projet qui permet d'analyser si le projet est viable et dans quelles conditions, compte tenu des normes et contraintes qui lui sont imposées et à partir des études techniques et commerciales déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux, résultats des études précédentes, pour déterminer la rentabilité et le financement du projet.

On construit plusieurs scénarios résultant d'une analyse de sensibilité menée à partir des différents risques encourus par le projet et permettant de définir des stratégies de réalisation.

Etude avant financement : statuer sur la viabilité du projet et surtout son niveau de rentabilité prévisionnel. Permet entre autre de contribuer à sélectionner les variantes.

Etude du financement :

Docs avant financement par variante et par stratégie à financer ;

Tableaux définitifs après financement.

Question de la fiscalité et de l'inflation.

Plusieurs types d'évaluation économique : quelque soit l'objet évalué on distingue 4 types d'évaluation :

- De la **cohérence** : porte sur la compatibilité et l'articulation, comparaison des objectifs aux moyens mis en œuvre. (Moyens/Objectifs)
- De l'**efficacité** : comparaison des objectifs retenus aux résultats obtenus. (Résultats/Objectifs)
- De l'**efficience** : problématique qui met en relation les moyens par rapport aux résultats (Résultats/Moyens)
- De la **pertinence** : comparaison des objectifs aux contraintes observées (Contraintes/Objectifs) : est ce que les objectifs du projet répondent aux problèmes posés ?

Les méthodes d'évaluation économique des projets sont en réalité des méthodes d'évaluation de l'efficacité.

Un projet a pu être jugé économiquement intéressant cela ne veut pas dire qu'il est pertinent.

Deux grandes méthodes d'évaluation d'efficacité et monétaire d'efficacité : évaluation micro de la rentabilité collective : méthodes coûts avantages :

- menées au prix du marché, prix financiers (réservé au pays développés, correction de prix)

- valorisées au prix de référence : prix calculés, prix économiques, shadow prices, prix comptables. Utilisés dans les PED car distorsions spécifiques.

Méthode d'inspiration méso économique de la rentabilité économique au px de marché : méthode des effets : évaluer les effets, suivre en amont et aval les incidences d'un investissement. Permet de calculer et situer toutes les VA directes et indirectes à la suite d'un investissement. Par csqt on sait pour quelle catégorie d'acteurs il y a quels types d'effets. On sait la part dont laquelle l'éco nationale bénéficie et idem pour l'extérieur. En agrégeant toutes ces VA on a un indicateur global de l'effet du projet sur l'économie nationale.

Méthode macro éco de la rentabilité éco : modèles de simulations.

Méthode de valorisation...

Chapitre 2 : Analyse et diagnostic préalables.

L'analyse du milieu : il faut que cette analyse puisse déboucher sur un diagnostic, il faut que les éléments d'info soient orientés, classés.

Remarque :

Lien entre histoire, définitions et le fait d'avoir une théorie sur une chose qui sont des choses parfaitement interchangeables : origine d'un processus d'identification.

Cette analyse du milieu sur lequel le projet est censé agir va être faite par un ou des observateurs et qui le feront en fonction d'eux même, de leur capacité à se questionner, de leur culture...il s'agit de voir qui analyse les choses. La façon dont on va analyser le milieu, le découpage qu'on va faire entre ce qu'on va aller voir et ce qu'on ne va pas aller voir : orientation infos.